

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA**

EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Markéta Stareczková

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence výrobce průmyslových armatur
Competitive Analysis of Industrial Valves Producer

Student: Markéta Stareczková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Roman Kozel

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání bakalářské práce

Student: **Markéta Stareczková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod
Téma: Analýza konkurence výrobce průmyslových armatur
Competitive Analysis of Industrial Valves Producer

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika společnosti ARMATURY Group a.s.
3. Teoretická východiska analýzy konkurence
4. Metodika shromažďování dat
5. Analýza konkurence společnosti
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JIRÁSEK, A. Jaroslav. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001, 101 s. ISBN 80-86419-11-8.

KOZEL, Roman et al. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

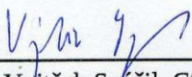
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnosti firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

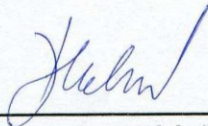
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Roman Kozel, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně s využitím uvedených zdrojů.“

V Kravařích, dne 11. 5. 2012

Markéta Stareczková

„Děkuji panu Ing. Romanu Kozlovi za odborné vedení a pomoc, kterou mi poskytl při zpracování této bakalářské práce.“

Markéta Stareczková

Obsah

1. ÚVOD	5
2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ARMATURY GROUP A.S.	7
2.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	7
2.2 MÍSTA PŮSOBENÍ.....	8
2.3 MAJETKOVÁ STRUKTURA	9
2.4 ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI	9
2.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	10
2.6 HLAVNÍ OBORY PŮSOBENÍ.....	10
2.7 PŘEDMĚT DODÁVEK	10
2.8 STRATEGIE SPOLEČNOSTI	12
2.9 KVALITA.....	13
2.10 KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI	14
2.11 ZÁKAZNÍCI SPOLEČNOSTI	14
2.12 KONKURENČNÍ ODLIŠENÍ SPOLEČNOSTI	15
2.13 SWOT ANALÝZA	16
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALÝZY KONKURENCE	19
3.1 POJETÍ KONKURENCE	19
3.1.1 Tržní konkurence.....	19
3.1.2 Pět konkurenčních sil podle Portera	20
3.2 KONKURENCE V ODVĚTVÍ	21
3.3 KONKURENČNÍ VÝHODA	22
3.4 KONKURENCESCHOPNOST	23
3.5 KONKURENČNÍ STRATEGIE:	24
3.5.1 Prvenství v nízkých nákladech.....	24
3.5.2 Diferenciace produktu	25
3.5.3 Focus (soustředění pozornosti, tržní orientace, zaměření)	25
3.6 ANALÝZA KONKURENCE.....	25
3.6.1 Identifikace konkurence.....	26
3.6.2 Určení současných cílů konkurence	26
3.6.3 Odhalení současných strategií konkurence	27
3.6.4 Analýza silných a slabých stránek konkurentů a vlastního podniku	28
3.6.5 Předpověď budoucích strategií podniku	29
3.7 INFORMAČNÍ SYSTÉM O KONKURENCI.....	30
4. METODIKA SHROMAŽĎOVÁNÍ DAT.....	31

4.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE	31
4.2 REALIZAČNÍ FÁZE	34
5. ANALÝZA KONKURENCE SPOLEČNOSTI	36
5.1 IDENTIFIKACE KONKURENCE	36
5.2 TUZEMŠTÍ KONKURENČNÍ VÝROBCI PRŮMYSLOVÝCH ARMATUR.....	37
5.2.1 OTO Valve, a.s.....	38
5.2.2 HODARM, spol. s.r.o.	39
5.2.3 ASMA, a.s.....	40
5.2.4 SYSMO a.s.	41
5.2.5 RKA, spol. s.r.o.	43
5.2.6 PLWH, a.s.....	44
5.2.7 Skupina PowerValve, a.s.....	45
5.2.8 PRAGARM spol. s.r.o.	46
5.3 VLIV ZAHRANIČNÍCH DODAVATELŮ NA TUZEMSKÝ TRH ARMATUR	47
5.4 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ	59
6. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	62
6.1 Doporučení k zavedení informačního systému o konkurenci.....	62
6.2 Doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti v jednotlivých oblastech působení	63
6.3 Doporučení k plánování konkurenční strategie	66
7. ZÁVĚR	67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
SEZNAM ZKRATEK.....	72
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	
PŘÍLOHY	

1. Úvod

V současné době představuje strojírenství jedno z největších průmyslových odvětví v Evropské Unii, ať už jde o počet podniků, zaměstnanců či objem výroby a tvorbu přidané hodnoty. Na světovém trhu je Evropa největším výrobcem a vývozcem strojních zařízení. Řada podniků působící v tomto odvětví se snaží zvýšit svou konkurenceschopnost, která závisí na inovaci výrobků, jedinečném know-how, kvalifikaci a schopnosti přizpůsobit se přáním zákazníků.

Pro každý podnik je důležité, aby znal své konkurenty, jelikož právě s nimi bojuje o přízeň stejného cílového zákazníka. Dalo by se říci, že *protivníka na trhu nelze spustit z očí*. [6] Proto by se měl každý podnik snažit o to, stanovit si svou konkurenční strategii a získat nějaké konkurenční výhody nad firmami, které nabízejí svým zákazníkům stejné nebo alespoň podobné produkty.

Cílem této bakalářské práce bude analyzovat konkurenci společnosti ARMATURY Group a.s., která již 12. rokem působí na trhu průmyslových armatur. Tato společnost má na tuzemském trhu významné postavení, avšak stávající konkurence sílí a v tomto odvětví se objevují stále noví a noví konkurenti. Na cestě za vítězstvím v konkurenčním boji je nutné se o stávající konkurenci co nejvíce informovat. A proto dalším cílem této práce bude zjistit, kdo jsou hlavní konkurenti společnosti, jaké jsou jejich cíle a strategie, jaké mají silné a slabé stránky a jaká je jejich konkurenční výhoda, kterou disponují na trhu průmyslových armatur. Důležité bude také zjištění, jak tyto konkurenční firmy vnímají zákazníci společnosti.

Po prostudování všech odborných periodik o daném problému bude následovat sepsání teoretických východisek týkajících se analýzy konkurence, které budou základem pro zpracování celé této bakalářské práce. Dalším krokem bude charakteristika společnosti ARMATURY Group a.s., která bude vycházet ze všech zjištěných informací a dat, které firma poskytne.

Stěžejní částí této bakalářské práce bude metodika výzkumu, kde v přípravné fázi bude definován výzkumný problém, výzkumný cíl, jednotlivé hypotézy, týkající se daného problému, dále bude sestaven plán výzkumu. Ke zjištění požadovaných informací bude sloužit jak sekundární, tak primární výzkum. Sesbíraná data budou následně zpracována, analyzována a vyhodnocena.

Nejdůležitější částí této práce budou konečné návrhy a doporučení managementu, které by měly pomoci ARMATURY Group a.s. s řešením výzkumného problému a které by měly být pro ně užitečným vodítkem v boji proti stávající konkurenci.

2. Charakteristika společnosti ARMATURY Group a.s.

V této kapitole bude popsána stručná historie ARMATURY Group a.s. a základní informace o této společnosti, jako je například její majetková struktura, organizační struktura, strategie, obory působení či nabízený sortiment. V závěru kapitoly budou uvedeny výsledky SWOT analýzy, které popisují silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a ohrožení. Veškeré hodnoty, které jsou uvedeny v podkapitole 2.3 Majetková struktura, byly vynásobeny různými koeficienty z důvodu ochrany důvěrných dat firmy.

Akciová společnost ARMATURY Group je významným českým výrobcem průmyslových armatur, dodavatelem potrubí a příslušenství a také poskytovatelem servisních služeb a poradenství. ARMATURY Group a.s. v současné době obsluhuje téměř 40 % domácího trhu. Roční produkce činí přibližně 85 000 armatur a 500 000 položek potrubí a příslušenství. Dále poskytuje poradenství a servisní služby. Společnost expanduje i na zahraniční trhy a vyváží do více než 60 zemí světa. Klíčové jsou dodávky do jaderných elektráren v České a Slovenské republice a také v Rusku. Společnost je členem Národního strojírenského klastru, který umožňuje zvýšit konkurenceschopnost a ekonomický růst jednotlivých členů, podporuje výzkum a láká atraktivní investice. [1, 3]



Obr. 2.1 Správní budova ARMATURY Group, a.s.; [1]

2.1 Historie společnosti

Společnost ARMATURY Group a.s. vychází z historie koncernu SIGMA, kdy roku 1992 došlo k jeho rozpadu a vzniklo několik samostatných právních subjektů, mezi které patřily i firmy – MSA SERVIS, s.r.o. (kdysi dceřiná společnost MSA, a.s.), Armatury Servis Kravaře, a.s. a EKO.Prima, spol. s.r.o. Dne 1. ledna 2000 došlo k fúzi těchto tří společností a vznikla tak nezávislá firma ARMATURY Group a.s., která se v průběhu dalších let dynamicky rozvíjela. [4, 19]

Roku 2001 společnost nakupuje moderní technologická centra s cílem vyvíjet nové produktové řady např. kulových kohoutů, klapek, šoupátek, hutních a speciálních armatur.

Roku 2002 ARMATURY Group a.s. nakupuje nové vývojové a konstrukční technologie, jejichž výsledkem jsou ucelené řady vlastních produktů.

V roce 2003 firma posiluje svou pozici na tuzemském trhu a dostává se se svými produkty i na zahraniční trh.

Rok 2004 je pro společnost velmi významný, jelikož otvírá své obchodní zastoupení v Moskvě a získává vývozní certifikáty na vyráběné speciální armatury pro Ukrajinu a Rusko.

Roku 2005 rozšiřuje svůj předmět podnikání o vývoj a dodávku automatizovaných systémů řízení technologických procesů.

V roce 2006 zahajuje výrobu velkých kulových kohoutů a výrobu armatur pro energetiku.

Rok 2007 byl pro firmu opět velice významný, jelikož vybudovala novou průmyslovou halu v Dolním Benešově a co víc, překročila hranici jedné miliardy korun v tržbách za rok.

Roku 2008 společnost posiluje své pozice na zahraničních trzích a dosahuje nejvyšších tržeb ve výši 1,6 miliard korun.

V roce 2009 rozšiřuje sortiment o výrobu vysokotlakých armatur pro jadernou energetiku a investuje do nových technologií.

Pro rok 2010 jsou stěžejní dodávky do jaderných elektráren v České republice, na Slovensku a v Rusku. Dále expanduje na zahraniční trhy a vyváží do více než 60 zemí světa.

2.2 Místa působení

Sídlo ARMATURY Group a.s. se nachází ve městě Dolní Benešov, avšak v České republice jsou ještě další tři provozovny, a to konkrétně v Kravařích, Hranicích na Moravě a v Ostravě – Martinově.

Firma má dvě dceřiné společnosti, jednak na Slovensku - ARMATÚRY GROUP, s.r.o. se sídlem v Žilině a pobočkami v Šale a Košicích, která se zaměřuje na prodej průmyslových armatur, potrubí a příslušenství a jednak dceřinou společností AG PUMPY s.r.o. v Hranicích na Moravě, která poskytuje prodej a servis čerpadel a příslušenství.

Společnost má také zahraniční obchodní zastoupení v Rusku, Číně, Norsku, Rakousku, Turecku, Srbsku, Estonsku, Egyptě, Íránu, Číně, Indii a v dalších zemích světa. [3]

2.3 Majetková struktura

Společnost vznikla se základním kapitálem ve výši 1 200 000 Kč, které bylo rozděleno na dvanáct kusů kmenových akcií znějících na majitele v listinné podobě. Mimořádná valná hromada rozhodla dne 20. 12. 1999 o zvýšení základního kapitálu o částku 500 000 000 Kč upisováním 500 ks akcií na majitele.

Celková hodnota aktiv ke dni 31. 12. 2010 byla ve výši 1 452 089 500 Kč. Z toho hodnota dlouhodobého majetku byla 245 212 160 Kč a hodnota oběžného majetku činila 1 289 231 000 Kč. Celkové výnosy z provozní činnosti byly ve výši 684 253 680 Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním byl 28 590 400 Kč. V roce 2010 vynaložila společnost na výzkum a vývoj 1 993 000 Kč. [1]

2.4 Zaměstnanci společnosti

Společnost se snaží, aby zaměstnanci byli spokojení a pozitivně motivováni. Jejich vzdělání a růst patří k hlavním prioritám firmy. ARMATURY Group a.s. je velmi významným stabilním zaměstnavatelem Opavského regionu, o čemž svědčí míra fluktuace, která se dlouhodobě drží na velmi nízké úrovni. Pro rok 2011 činila míra fluktuace necelá 2 %.

V současnosti společnost zaměstnává přibližně 480 zaměstnanců s průměrným věkem okolo 38 let, z toho cca 180 pracovníků dělnických profesí, necelých 40 odborníků v oblasti konstrukce a technologie a cca 80 zaměstnanců se stará o oblast nákupu a prodeje společnosti. Kolem 300 pracovníků firmy pracuje ve třech základních procesech – obchod, výroba a technická příprava výroby. Své zaměstnance firma bere jako tu nejvyšší a trvalou hodnotu a snaží se o ně pečovat a motivovat je například formou zajímavých výdělků, možností dalšího vzdělávání a celou řadou bonusů, mezi kterými jsou například 5 týdnů dovolené, mimořádné odměny v podobě 13. a 14. platu, nebo příspěvek na penzijní připojištění, dotované možnosti stravování, apod. Zároveň od nich očekávají profesionální přístup ke své práci a maximální snahu se neustále zlepšovat a spolupracovat na plnění cílů firmy.

Společnost se snaží zvyšovat svou konkurenceschopnost formou systematického vzdělávání a zvyšováním klíčových kompetencí, znalostí a dovedností svých zaměstnanců. V průběhu dvou let investuje více než 13 miliónů korun. Společnost čerpá z dotací na

vzdělávání z fondů EU. Snaží se o podporu jejich samostatnosti, kreativity a zapojování do procesu rozhodování a celkově o zlepšování měkkých dovedností. [2, 3, 19]

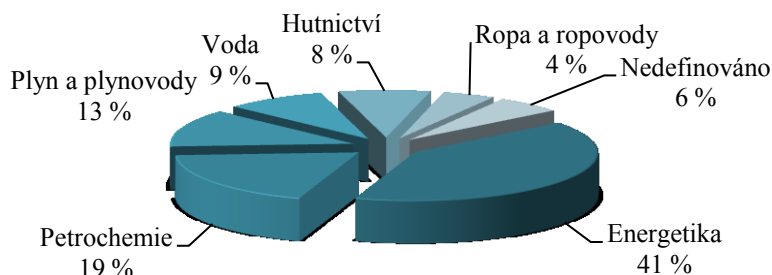
2.5 Organizační struktura společnosti

Statutárním orgánem společnosti ARMATURY Group a.s. je představenstvo, které se skládá ze sedmi členů – akcionářů. V čele představenstva stojí předseda a místopředseda. Dozorčí rada se skládá ze tří členů v čele s předsedou.

Generální ředitel společnosti se stará o chod celé firmy. Schéma organizační struktury viz příloha č. 1.

2.6 Hlavní obory působení

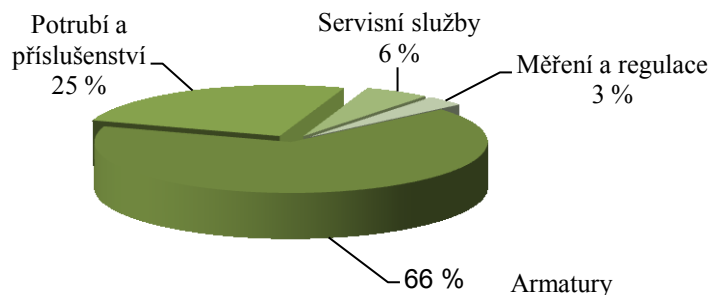
Výrobky a služby ARMATURY Group a.s. směřují do průmyslových oblastí, jako je klasická a jaderná energetika (konvenční a jaderné elektrárny, teplárny), chemie a petrochemie, hutnictví (hutní provozy a vysoké pece), plynárenství (zpracování, přeprava a skladování plynu), ropný průmysl (těžba, zpracování, přeprava a skladování ropy) a v neposlední řadě také vodárenství (čističky odpadních vod, čerpací stanice, vodárny). Výrobou speciálních armatur do hutních provozů se ARMATURY Group a.s. řadí mezi největší ve střední Evropě. V následujícím grafu - obr. 2.2 je znázorněno, kolik procent z celkového objemu dodávek ARMATURY Group a.s. vyváží do jednotlivých průmyslových odvětví. [3,4]



Obr. 2.2 Průmyslová odvětví působnosti [4]

2.7 Předmět dodávek

Předmětem dodávek společnosti jsou z velké části průmyslové armatury, dále pak potrubí a příslušenství, měření a regulace a v neposlední řadě také servisní služby a opravy. Z následujícího grafu lze vyčíst, jaký podíl mají jednotlivé „předměty dodávek“ na celkovém objemu dodávek. [3,4]



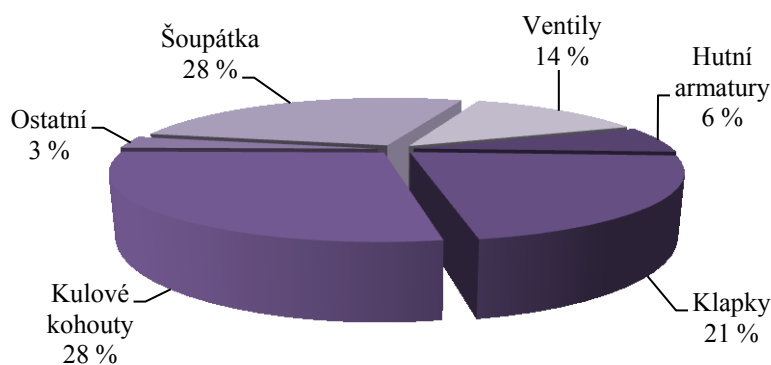
Obr. 2.3 Předmět dodávek [4]

Průmyslové armatury

Výrobní program průmyslových armatur zahrnuje výrobu: [3, 19]

- Kulových kohoutů (s plovoucí koulí, Trunnion, pro teplárenství, nerezové)
- Hutních armatur
- Klapek (uzavíracích, zpětných, regulačních)
- Šoupátek (ocelových, nožových, ostatních)
- Ventilů
- Speciálních armatur do náročných technologických provozů – vysokotlakých armatur, armatur do jaderných elektráren, turbínových armatur
- Ostatních armatur

Graf znázorňuje podíl jednotlivých druhů armatur na celkovém objemu dodávaných průmyslových armatur.



Obr. 2.4 Výrobní sortiment [4]

Všechny tyto armatury jsou vyráběny dle norem EN, GOST, API, BS a jiných světových standardů. S cílem nabídnout kompletní dodávky společnost doplňuje svůj vlastní sortiment o nakoupené produkty zahraničních a tuzemských výrobců.

Potrubí a příslušenství

ARMATURY Group a.s. dodává kompletní sestavu potrubní trasy v různých materiálových provedeních včetně uložení a konečné povrchové úpravy dle norem EN, ASME/ANSI a jiných světových standardů.

Měření a regulace

Jedná se o projekční a dodavatelskou činnost v oborech elektro, měření a regulace, automatizace. Zahrnuje se zde montáž, uvádění do provozu nových zařízení, záruční a pozáruční servis po dobu životnosti zařízení, kontrolní měření, zkoušení a nastavování parametrů na těchto zařízeních a další. [3, 19]

Servisní opravy a služby

ARMATURY Group a.s. kromě výroby poskytuje svým zákazníkům také servisní služby, jako například montáž, běžné opravy a seřizování armatur a pohonů přímo v místě uživatele, standardní a komplexní generální opravy a úpravy armatur a pohonů ve vlastních opravárenských halách, havarijní servisní službu, která funguje 24 hodin denně. Patří zde i oprava a seřizování pojistných ventilů, modernizace pohonů či další vybavení pohonů. Určitou samozřejmostí je záruční a pozáruční servis na jimi dodané produkty. ARMATURY Group a.s. má také rozsáhlý sklad náhradních dílů. [3, 4]

2.8 Strategie společnosti

Vizí firmy je být dlouhodobě perspektivním a spolehlivým partnerem, který dodržuje vzájemné dohody, ctí kvalitu, dohodnutou cenu, stanovený termín, a stát se tak jednoznačně nejlepším ve svém oboru. Chce spolupracovat s odborníky a investovat do zajímavých a perspektivních projektů, které mohou přinést obecný užitek a které jsou přívětivé k našemu životnímu prostředí.

Firma poskytuje kvalitní servisní služby a technické poradenství na vysoké úrovni a je významným dodavatelem komplexních technologických celků a projektové dokumentace. Snaží se řešit i velmi složité úkoly, navrhuje a realizuje významné projekty. Toto všechno jí pomáhá k neustálému obohacování a rozšiřování svých znalostí a zkušeností.

Velkou předností společnosti je možnost nabízet kompletní dodávky armatur, potrubí a příslušenství, včetně poradenství již při přípravě projektů.

Společnost nabízí technologické celky, jako jsou například čistírny odpadních vod nebo malé vodní elektrárny. [3, 19]

Své vlastní know-how, tedy vývoj a realizaci svých vlastních výrobních řad armatur se snaží rozvíjet a uchovávat. Klade důraz na bezpečnost, ekodesign a životnost svých produktů.

Jednou ze základních priorit společnosti je ochrana životního prostředí a trvale udržitelný rozvoj. Při produkci výrobků a služeb firma zvažuje, jaké jsou jejich dopady na životní prostředí. Byl zde zaveden environmentální systém, jehož základním dokumentem je politika EMS, ve které se společnost zavazuje minimalizovat vznik odpadů a emisí, systematicky a trvale vzdělávat své zaměstnance ve všech oblastech ochrany životního prostředí a stanovovat cíle, programy a cílové hodnoty environmentálního systému. Tento systém je neustále prověřován interními audity a pravidelnými kontrolními audity společnosti TUV Rheinland Group.

V současnosti jsou strategickým cílem společnosti dodávky armatur a potrubí do jaderných elektráren. Své obchodní aktivity chce rozšířit nejen v Evropě, ale také v Asii, Africe a Americe. [19]

2.9 Kvalita

Společnost vlastní komplex certifikátů, které jsou potřebné k výrobě, dále také k exportu a provozu armatur v náročných provozních podmínkách na tuzemském trhu i v zahraničí. Je držitelem následujících certifikátů:

- Certifikát řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009
- Certifikát systému environmentálního managementu podle EN ISO 14001:2004
- Certifikát systému kvality ve svařování dle EN ISO 3834-2
- Certifikát API SPEC 6D pro petrolejářský průmysl
- Oprávnění společnosti ČEZ k dodávkám do JE dle vyhlášky č. 132/2008 pro bezpečnostní třídu 3 a 2
- Certifikát Ruského mořského lodního registru, který opravňuje dodávat armatury na mořské plošiny

- Certifikát TA-Luft pro bezemisní provoz
- Certifikát ATEX pro výbušné prostředí
- Vývozní certifikáty GOST-R pro Rusko, Ukrajinu a Bělorusko
- Výrobkové certifikáty dle PED 97/23/EC

a řada dalších speciálních certifikátů a osvědčení [19, 4]

2.10 Komunikace společnosti

Společnost se snaží komunikovat se svými zákazníky nejen pomocí svých obchodníků, ale také formou webových stránek, kde uvádí veškeré potřebné informace o nabídce zboží a služeb, dále informace o společnosti, reference, kontakty a je zde možnost si stáhnout profil společnosti, produktové katalogy, výroční zprávu či prezentaci. Další vhodnou příležitostí ke komunikaci se zákazníky, kterou ARMATURY Group a.s. využívá, je účast na výstavách a veletrzích, kde se snaží co nejlépe společnost prezentovat.

Marketingové oddělení se stará o zpracování produktových katalogů, které prezentují jednotlivé produkty. Dále vydávají dva časopisy. Tím prvním je „AG Zpravodaj“, který vychází čtyřikrát ročně a je určen jen interním pracovníkům firmy. Informuje zaměstnance o všech novinkách, strategických rozhodnutích, připravovaných akcích, které firma plánuje. Dalším časopisem je „ARMATURÁŘ“, který vychází dvakrát ročně a je zasílán zákazníkům firmy. ARMATURY Group a.s. má také své vlastní billboardy a články v regionálních novinách a odborných publikacích.

Marketingové oddělení se dále snaží komunikovat se svými zákazníky formou různých výzkumů, kde zjišťuje jejich spokojenost a analyzuje jejich potřeby. Jsou prováděny také interní analýzy spokojenosti zaměstnanců. Výsledky analýz marketéři zpracovávají a snaží se interpretovat řídícím pracovníkům, kteří je využívají při svém dalším strategickém rozhodování.

2.11 Zákazníci společnosti

Zákazníky ARMATURY Group a.s. jsou převážně firmy působící v energetickém průmyslu, chemii a petrochemii apod. (viz. podkapitola 2.6. Hlavní obory působení), pro jejichž podnikatelskou činnost je nutný nákup průmyslových armatur či potrubí a příslušenství. [19]

2.12 Konkurenční odlišení společnosti

Vývoj a konstrukce

Jednou z největších předností ARMATURY Group a.s. je určitě vlastní výzkum a vývoj. Ve společnosti je tým cca 40 konstruktérů, kteří navrhují konstrukci průmyslových armatur. Snaží se o to, aby jejich návrhy zvyšovaly provozní spolehlivost, bezpečnost a životnost produktů. Využívají nejmodernější softwarové a hardwarové vybavení jako je 3D CAD systém SolidWorks, Systém výpočtů SOLIDWORKS SIMULATION a elektronický archiv PDM Works. Zabývají se výpočty tlakových ztrát armatur, hydrodynamickými účinky proudění na armatury, přestupem tepla, kavitací, hlučností armatury, odolnost vůči seizmickým vlivům a vibracím či pevnostními výpočty apod.

Technika a zkoušení

ARAMATURY Group a.s. disponuje moderním technickým zařízením, mezi které můžeme zařadit:

- Numericky řízené CNC stroje
- CNC horizontální centra
- Obráběcí centra
- Karuselové soustruhy
- Automaty pro svařování a navařování
- Klasické obráběcí stroje
- Žíhací pece
- Zařízení pro provádění zkoušek

Know-how společnosti

Heslem společnosti je: „Nabízíme více než výrobky, snažíme se porozumět a nabídnout komplexní řešení.“ Jejím záměrem je nadále rozvíjet a uchovávat vlastní výrobní a technické know-how, tedy návrh, vývoj, konstrukci, technologii a realizaci vlastních výrobních řad.

Společnost se snaží přispět k celkovému rozvoji průmyslu v České republice. Proto klade důraz na svou image, vysokou inovativnost a efektivní využívání technologií. [3, 4]

2.13 SWOT analýza

SWOT analýza byla provedena na základě informací, které poskytli zaměstnanci firmy. Byly sestaveny tři tabulky, kde byla hodnocena výkonnost a závažnost silných a slabých stránek a dále také síla a pravděpodobnost výskytu jednotlivých příležitostí a hrozeb. Autorka této práce spolu se dvěma pracovníci z marketingového oddělení ohodnotila jednotlivé faktory. Tabulky s hodnocením jsou uvedeny v příloze č. 2.

Pro grafické vyjádření bylo nutné zprůměrovat hodnocení jednotlivých faktorů a tak získat jednotlivé hodnoty souřadnic.

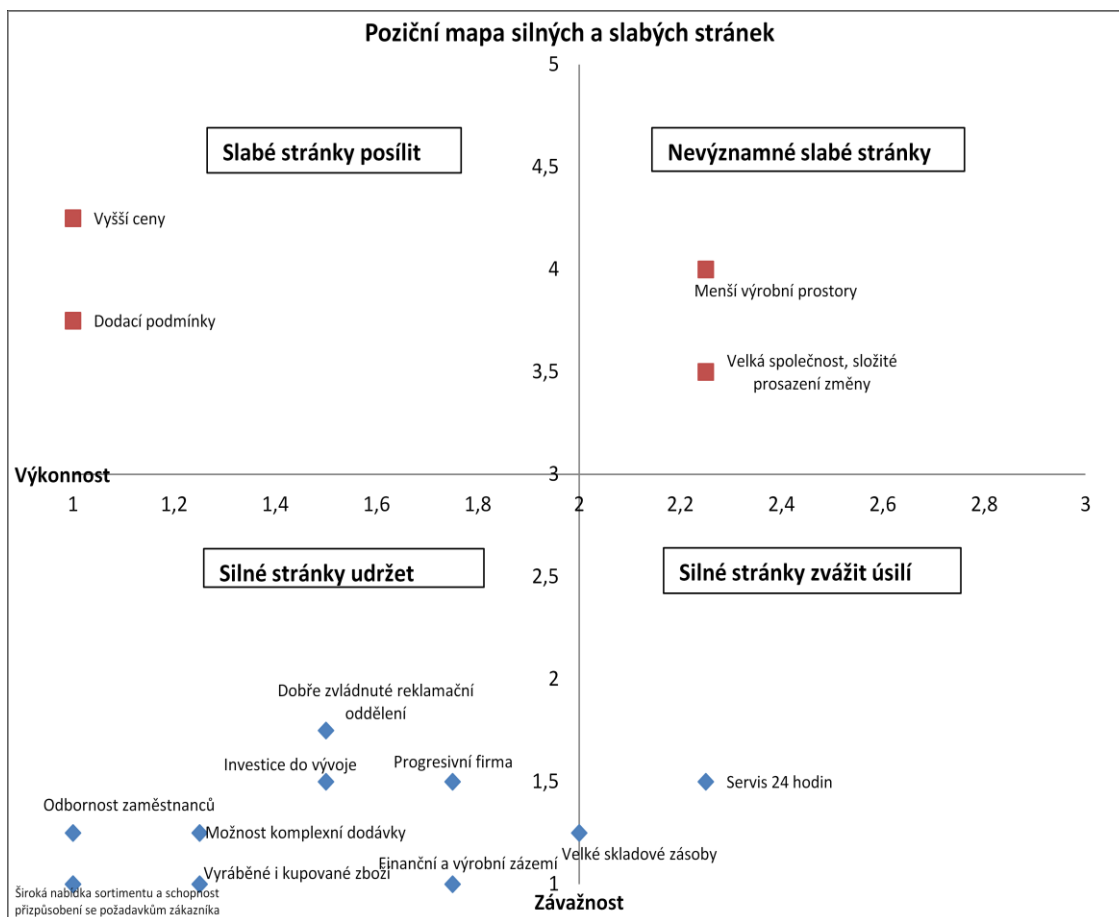
Silné stránky společnosti

Mezi silné stránky, které je třeba si udržet, patří široká nabídka sortimentu, kterou společnost nabízí a díky které má svou silnou pozici na trhu a dále také odbornost zaměstnanců, ať už konstrukčních techniků, obchodních zástupců či jednotlivých manažerů, na kterých závisí chod celé firmy. Jedná se o progresivní firmu s finančním i výrobním zázemím, která se snaží investovat do vývoje. Další silnou stránkou ARMATURY Group, a.s., kterou je nutné si udržovat, je možnost komplexní dodávky a nabídka jak vyráběného, tak nakupovaného zboží. Je třeba zvážit, zda se vyplatí nadále poskytovat službu Servis 24 hodin denně.

Slabé stránky společnosti

Mezi slabé stránky ARMATURY Group a.s., které je nutné posílit, patří vyšší cenová úroveň. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou firmu, která je zaměřená na maximalizaci zisku, bude zmírnění této slabé stránky velmi náročné. Dále je třeba se zaměřit na plnění dodacích termínů.

Mezi méně významné slabé stránky ARMATURY Group a.s., o kterých je však dobré vědět, patří menší výrobní prostory oproti jiným konkurenčním firmám a také obtížnost prosadit v tak velké společnosti nějakou změnu.

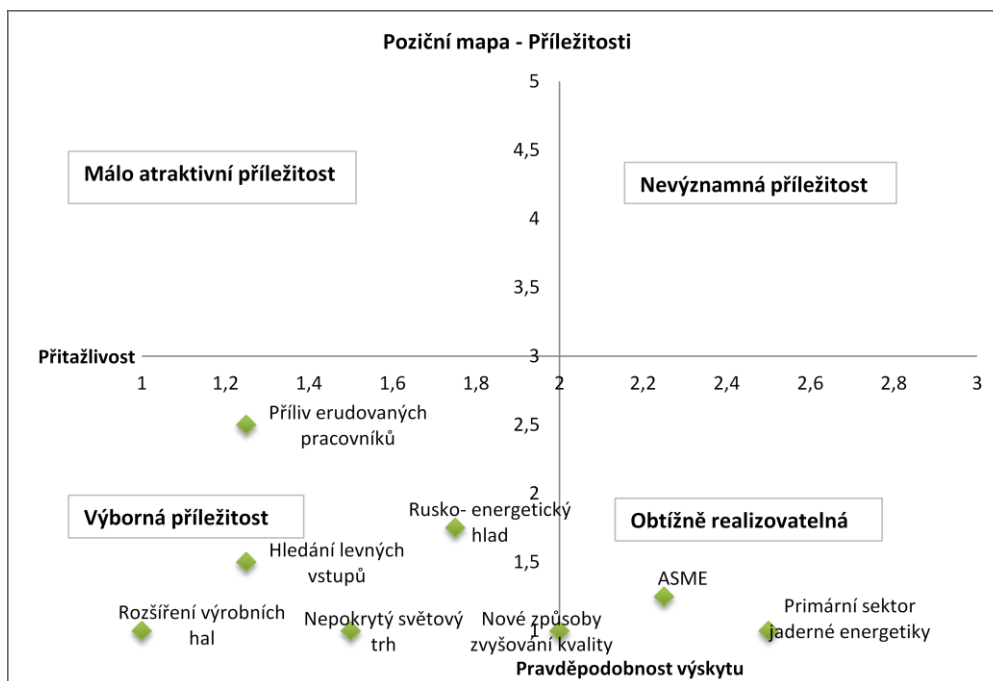


Obr. 2.5 Poziční mapa silných a slabých stránek

Příležitosti společnosti

ARMATURY Group, a.s. se nabízí spoustu atraktivních příležitostí, jako je investování a rozšiřování výrobních hal, které jim zaručí zvýšenou produkci, příliv erudovaných pracovníků, kteří obohatí firmu svými znalostmi a zkušenostmi. Skvělou příležitostí je nepokrytý světový trh, Rusko, kde je tzv. „energetický hlad“.

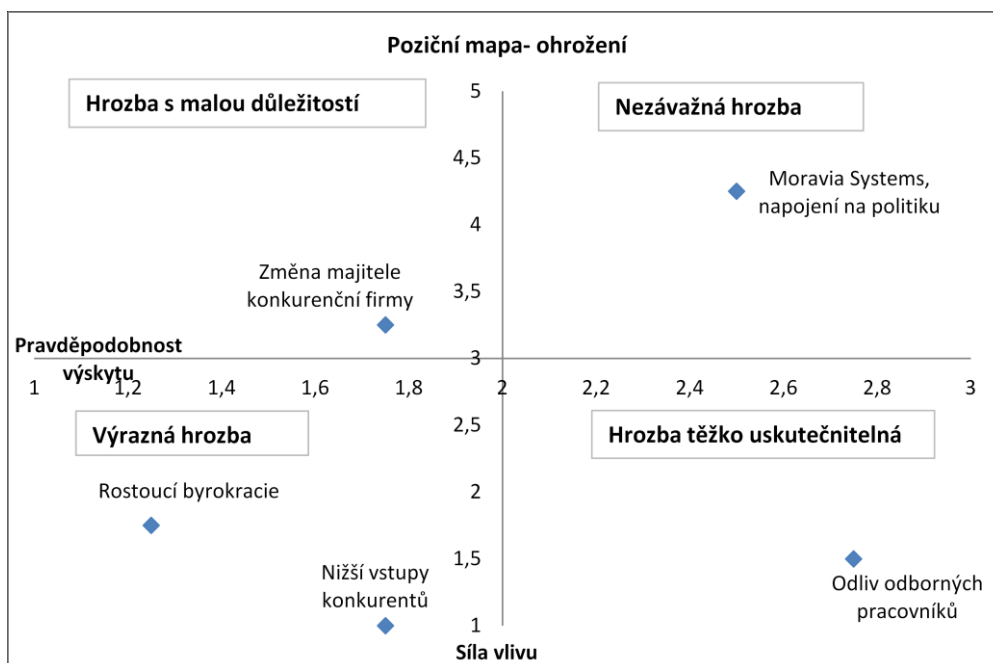
S tím je spojená i možnost získat certifikaci ASME, která by ARMATURY Group a.s. otevřela cestu k jaderným elektrárnám v západní Evropě, což je výborná příležitost, avšak již obtížně realizovatelná. Podobně to je i se získáním certifikace do primárního okruhu jaderné energetiky, díky které by ARMATURY Group a.s. posílilo svou pozici v oblasti energetického strojírenství.



Obr. 2.6 Poziční mapa -Příležitosti

Ohrožení společnosti

Výraznou hrozbou pro společnost je rostoucí byrokracie v podniku, což je obvyklé u velkých firem. Dále je podnik ohrožen sníženými vstupy konkurenčních podniků – tedy jejich lepší cenovou nabídkou, která společnost znevýhodní. Mezi méně důležité hrozby patří změna majitele konkurenční firmy a jeho snaha o intenzivnější prosazení na trhu. Odliv odborných pracovníků patří mezi hrozby těžko uskutečnitelné.



Obr. 2.7 Poziční mapa- Ohrožení

3. Teoretická východiska analýzy konkurence

3.1 Pojetí konkurence

Konkurenci je možné chápat jako soutěžení, soupeření či hospodářskou soutěž. Jedná se o vztah dvou a více subjektů. K tomu, aby tento subjekt vstoupil do konkurenčního vztahu, je nutné, aby disponoval konkurenčním potenciálem a zároveň byl podnikavý. Za konkurenci se považuje nejen firma, která nabízí stejné, srovnatelné či podobné výrobky, které vyrábí jiná firma, již konkuruje, ale také substituční výrobky nahrazující ty původní. Proto se konkurence rozlišuje na „zjevnou“ a „skrytou“. [7, 8]

Zjevná konkurence – firma produkující a nabízející zákazníkům stejné zboží

Skrytá konkurence – může se jednat o výrobce substitučního zboží, kterého podnik za konkurenta vůbec nepovažoval

Firma konkurenci potřebuje, jelikož její existence přináší řadu strategických výhod. Konkurence pomáhá navýšit celkovou poptávku, podporuje větší diferenciaci produktů. Konkurenti se vzájemně dělí o náklady a vývoje produktů a zavádějí nové technologie. Další výhodou existence konkurence je zlepšení vyjednávací pozice vůči odborům či regulačním orgánům. [15]

Z pohledu závislosti na nahraditelnosti a nezaměnitelnosti produktu se konkurence dělí do pěti skupin: [5]

- **Značky** – jedna firma nabízí více variant daného produktu
- **Formy** – více firem nabízí stejný produkt
- **Třídy** - jedná se o substituty
- **Odvětví** – alternativy, které uspokojují stejné potřeby zákazníků
- **Uspokojování potřeb** – alternativy, které uspokojují různé potřeby zákazníků

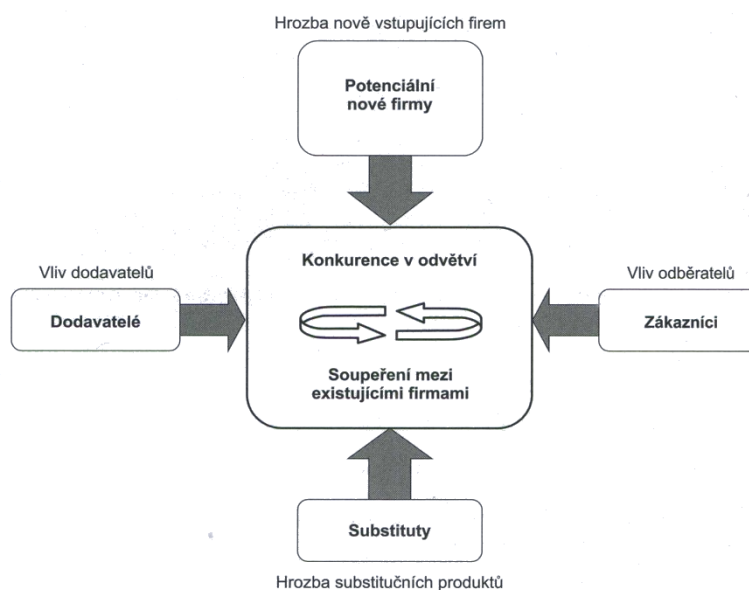
3.1.1 Tržní konkurence

Tržní konkurence souvisí s nabídkou a poptávkou na trhu. Na straně poptávky znázorňuje soupeření mezi jednotlivými kupujícími, kteří usilují o to, získat co největší množství co nejlevnějších výrobků, a to i na úkor ostatních spotřebitelů. Na straně nabídky je konkurence rozdělena na cenovou a necenovou. Cenová konkurence vychází ze snižování cen výrobků. Jejím cílem je vytlačit konkurenci z trhu. Naopak necenová konkurence se snaží

přilákat zákazníky jinými způsoby, a to například servisem, reklamou, různými formami podpory prodeje, inovacemi či zvyšováním kvality výrobků. [8]

3.1.2 Pět konkurenčních sil podle Portera

Americký ekonom Michael Porter vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Definoval působení pěti konkurenčních sil: [5, 8, 9, 11]



Obr. 3. 1 Porterova analýza 5 konkurenčních sil [5]

Konkurence v odvětví – Tato konkurence je dána firmami, které operují v rámci jednoho oboru. Blíže je popsána v podkapitole 3.2.

Potenciální noví konkurenti – Každá nově vstupující firma zvýší rivalitu mezi konkurenty. Tuto konkurenci neznáme, ale uvažujeme, že se může objevit kdekoliv a kdykoliv. Tato hrozba je analyzována nepřímo. Počítá se s nedokonalostí vstupních bariér, které by tomuto konkurenčnímu podniku umožnilo vstup na trh. Vysoké vstupní a výstupní bariéry mohou přinést vysoký zisk, ale při neúspěchu další vysoké náklady při vstupu na trh. Oproti tomu nízké bariéry přináší nízkou rentabilitu. Omezením pro nově přichozí konkurenty je nedostatek zkušeností.

Dodavatelé - Dodavatelé mají tím větší vliv na konkurenční prostředí, čím je jich méně, nebo pokud je dokonce pouze jeden. Vyjednávací moc dodavatelů roste zvyšováním stupně koncentrace, vlivem na kvalitu konečného výrobku, dodáváním pro nás důležitých výrobků, neexistencí jiných substitučních výrobků a také v případě, že změna dodavatele je náročná či úplně nemožná.

Zákazníci – Zákazníci jsou tím silnější, čím je jich více. Opět jejich vyjednávací síla závisí na tom, zda jsou koncentrovaní, organizovaní nebo zda existují substituční výrobky. Tam, kde je odběratelem subjekt trhu výrobců, rozhodují při nákupu kritéria jako je cena, jakost, dodací lhůta nebo spolehlivost plnění dodávek.

Substituční (nahraditelné) výrobky – Jedná se o výrobky, které se dokážou vzájemně funkčně nahradit. Pokud je u substitučního výrobku výhodnější poměr kvalita a cena, jedná se o sortiment, kde jsou zákazníci mnohem pružnější. Tyto výrobky tím omezují ceny a zisky firmy.

3.2 Konkurence v odvětví

V rámci určitého odvětví se každá firma nachází v konkurenčním prostředí. Právě konkurence v odvětví ovlivňuje rivalitu a intenzitu soupeření na trhu. Mezi faktory, které mají vliv na intenzitu soupeření, patří například *míra růstu odvětví*. Čím pomalejší je růst odvětví, tím je konkurence zotřívána rivalitou v boji o tržní podíl na omezeném trhu. [10]

Dalším faktorem je *počet a odlišnost konkurentů*. Dominance jedné firmy v odvětví snižuje konkurenci, jelikož lídr v odvětví určuje podmínky na trhu a je tzv. koordinátorem. Naopak vysoký počet konkurentů na trhu konkurenci zvyšuje. Odlišnost konkurentů má za následek snížení konkurence v důsledku rozdílnosti jejich vnitřních podmínek a cílů.

Také podíl *fixních a skladovacích nákladů* má vliv na intenzitu soupeření. Čím vyšší podíl fixních a skladovacích nákladů, tím vyšší konkurence. Podniky v těchto odvětvích se snaží o snižování cen a tím i zvýšit míru využívání kapacit.

Odlišení neboli *diferenciace výrobků* je také důležitým faktorem ovlivňujícím rivalitu mezi konkurenty. Malá diferenciace výrobků zotřívá konkurenci, jelikož boj o zákazníka je zaměřen pouze na snižování cen, což také snižuje zisk firmy.

Posledním bodem jsou vysoké *bariéry odchodu z odvětví*, které opět zotřívají konkurenci na trhu.[10]

„Pro střednědobý horizont marketingového plánování stačí soustředění se na konkurenci v rámci odvětví, neboť tato konkurence bezprostředně působí na úspěch podniku. Čím delší je časový horizont plánu, tím více pozornosti by mělo být přeneseno na širší pojetí konkurence.“ [10, s. 123]

3.3 Konkurenční výhoda

Díky SWOT analýze se podniky orientovaly směrem, kam ukazovaly jejich silné stránky. Pojem konkurenční výhody propracoval tuto orientaci tak, aby silné stránky podniků byly vyhraněny, dále umocněny a zaostřeny na konkurenční boj. [13]

Konkurenční výhoda zajišťuje firmě schopnost konkurovat jiným výrobcům nebo prodejcům. Je jádrem výkonnosti podniku na trhu. Vychází z užitné hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. [8]

Za konkurenční výhodu můžeme považovat například design či konstrukci výrobku, jeho jakost, užitnost, cenu nebo doprovodné služby. Může se zde zahrnout způsob výroby, technologie, dosahovaná stejnorodost a jakost, technické vybavení, produktivita, výrobní náklady, logistika, ekologická ohleduplnost výroby nebo také podniková značka, dobré jméno, goodwill, pověst solidního dodavatele a mnoho dalších. Je nutné, aby všechny tyto prvky byly uplatněny v tržní rivalitě, neboť v opačném případě leží mimo okruh konkurenčních výhod. [13]

Konkurenční výhodou, ale i nevýhodou, mohou být pro firmu vlastní zaměstnanci. Špatně motivovaní a nespokojení manažeři jsou velkou konkurenční nevýhodou. [8]

Existují tři manažerské koncepce:

- *Umět* – Manažer by měl mít odpovídající znalosti a dovednosti, schopnost plnit zadané úkoly, zodpovědnost za všechna rozhodnutí, která učiní a v neposlední řadě také schopnost dosahovat požadovaných výkonů.
- *Chtít* – Měl by být motivován zvyšovat své kompetence a mít motivační systém.
- *Moci* – Tedy měl by mít možnost uplatňovat své kompetence. [8]

„Spirála zkázy manažera“ [8]

- *Neumí* – manažer nedisponuje dostatkem znalostí a dovedností
- *Nevěří si* – chybí sebedůvěra a kreativita
- *Bojí se* – strach z rozhodování a odpovědnosti
- *Strádá* – nedůvěryhodný, bez autority

Analýza konkurenční výhody

Následující matice slouží k nalezení konkurenční výhody. Porovnává relativní náklady a odlišnosti produktů. Postavení firmy v matici závisí na tom, jaká je její schopnost vytváření vstupních bariér, distribučních cest, ceny, dále na jedinečnosti produktu a dalších faktorů. Matice má následující pozice: [14]

- *Udržení zvláštnosti* – Vysoké relativní náklady a vysoký stupeň diferenciací. Firma nabízí jedinečný produkt za vyšší cenu.
- *Výjimečný úspěch* – Nízké relativní náklady a vysoká diferenciací. Jedná se o vynikající příležitost k úspěchu, jelikož firma může konkurovat nejen výjimečným výrobkem, ale také cenou.
- *Víra v rostoucí trh* – Vysoké relativní náklady a nízká diferenciací. V této pozici je jedinou šancí úspěchu rychlý růst trhu.
- *Udržení cenové výhody* – Nízké relativní náklady a nízký stupeň diferenciací. Je zde podobnost produktů s konkurenčními produkty. Jediným předpokladem k úspěchu je udržení si cenové výhody. [14]

3.4 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost neboli „konkurenčnost“ vyjadřuje tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími nebo zeměmi. Jirásek uvedl ve své knize pracovní definici lausannského IMD: „*Konkurenčnost je schopnost, utkat se s předními konkurenty, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu.*“ [13, s. 48]

Konkurenčnost je jednak schopnost vést útočný nápor na konkurenty, ale zároveň schopnost čelit náporu ze strany těchto konkurentů. Aby podnik mohl být konkurenční, musí mít dostatečné konkurenční výhody, které musí rozvíjet a obnovovat.

Směry rozvíjení konkurenční výhody: [13]

- 1) Podnik by měl posilovat hlavní konkurenční výhodu dalšími podpůrnými a navazujícími výhodami.
- 2) Měl by vytvářet celý svazek konkurenčních výhod, které se navzájem doplňují a posilují a které mohou působit v silném spojení.
- 3) Konkurenční výhodu je třeba zaměřit na hlavní směr podnikového rozvoje.
- 4) Mít v záloze konkurenční výhodu a podle možností ji rozvíjet, a to v případě oslabení hlavní konkurenční výhody.

5) Podnik by měl do budoucna připravovat další, ještě silnější konkurenční výhodu.

V poslední době se jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti využívá tzv. benchmarking. [15]

Benchmarking

Hlavní myšlenkou benchmarkingu je srovnávání firmy s nejúspěšnějším konkurentem na trhu. Jedná se o dlouhodobý, trvalý a systematický proces, kde se vzájemně porovnávají vlastní výsledky s výsledky konkurentů jak z hlediska kvality a efektivnosti výroby či realizace určité služby, tak z hlediska marketingových aktivit, pracovních operací apod. Hlavním úkolem benchmarkingu je měřit, porovnávat a hodnotit jednotlivé objekty a přijít na možné nedostatky. Oproti klasické analýze konkurence se benchmarking zaměřuje také na vlastní firmu a nabízí řešení problému. [15]

3.5 Konkurenční strategie:

Pro realizaci určité konkurenční výhody je nutné, aby podnik dokázal vytvořit optimální konkurenční strategii, která povede k dosažení a udržení konkurenční výhody. Výrobci produktů na B-to-B trhu by měli mít vyvinutou marketingovou strategii tak, aby přesvědčili zákazníky v určitém tržním segmentu, že jejich značka je nejlepší, že v rámci určité kategorie výrobků mají nejlepší formu, že jejich způsob uspokojování potřeb je nejlepší a v neposlední řadě také, že potřeba, kterou jejich výrobek uspokojuje, je nejdůležitější. [8, 9, 10, 11]

„Trvale se udrží na trhu ten, který zaručí vysoký užitek pro zákazníka při nízkých vlastních nákladech.“ [9, s. 169]

Koncem 70. let minulého století Porter definoval tři obecné konkurenční strategie:

3.5.1 Prvenství v nízkých nákladech

Cílem této strategie je dosáhnout nižších nákladů než konkurence a stát se tzv. nákladovým vůdcem, kde hlavním výsledkem této vedoucí pozice jsou nízké ceny. A právě díky nízkým cenám firma posílí své postavení na trhu. Důležitou myšlenkou této strategie je, že snížením nákladů firma dosáhne vyšších výnosů. Tato vedoucí pozice v nákladech také vyžaduje vnitřní opatření jako je zvyšování produktivity, inovace či uplatnění standardizace. Touto strategickou výhodou se firma chrání před konkurencí, vytváří tak bariéry vstupu a brání se vůči daným substitutům. Oproti tomu je třeba zvážit, zda

intenzivním soustředěním na náklady firma nezačne zanedbávat jiné důležité aspekty. [8, 9, 10, 11]

3.5.2 Diferenciace produktu

Další konkurenční strategií je diferenciace neboli odlišení produktu. Porter uvádí, že je třeba dělat něco jinak a zároveň lépe, než ostatní. Předpokladem je orientace zákazníka na nejvyšší jakost, relativní kvalitu, jedinečnost a image výrobku. Musí být trvale uplatňována inovační politika. Firma se však může odlišit nejen vlastním výrobkem, ale také doplňkovými službami, vysokou kvalitou, dlouhou životností výrobků, servisem, širokou nabídkou sortimentu, apod. Přínosem této strategie je získaná loajalita zákazníků, jejich věrnost a jednoduché jednání s dodavateli. Na druhé straně je diferenciace produktu spojena s vysokými nároky na investice, technologii, s čímž je spojeno i zvýšení cen. [8, 9, 10, 11]

3.5.3 Focus (soustředění pozornosti, tržní orientace, zaměření)

Základní podstatou této konkurenční strategie je zaměření pozornosti na určitý produkt nebo vybraný segment trhu. Jde tedy o „zacílení na zvolený objekt“. Firma se snaží dokázat, že daný výrobek umí vyrobit lépe než konkurence. Firmy, které mají širší portfolio mnoha činností, se nemohou detailněji věnovat všem svým aktivitám. Avšak díky této strategii může firma dosahovat jak diferenciace, tak i nižších nákladů. Kompromis a jistá omezení se však týkají tržního podílu, který je do jisté míry omezený.

Uplatnění obou strategií – tedy diferenciace a prvenství v nízkých nákladech je velmi problematické. V praxi se začíná využívat princip „outpacing“. Podstatou je střídání vůdcovství v nákladech a diferenciaci. [8, 9, 10, 11]

3.6 Analýza konkurence

Jedná se o proces identifikace klíčových konkurentů, kdy firma hodnotí jejich cíle, strategie, silné a slabé stránky. Lošťáková ve své knize B-to-B marketing uvádí, že hlavním cílem analýzy konkurence je odhadnout budoucí chování konkurentů na trhu, ale zároveň je respektovat při vlastním procesu rozhodování o své vlastní marketingové strategii, taktice a její implementaci. Aby podnik poznal, o co opřít svou konkurenceschopnost na trhu, je třeba porovnávat potřeby zákazníků s parametry nabídky konkurenčních podniků. K analýze konkurence jsou nutné následující kroky: [10, 15]

3.6.1 Identifikace konkurence

Je důležité najít odpověď na otázku, kdo je konkurentem v daném oboru podnikání. Existuje několik způsobů vymezení konkurence. Tím nejobvyklejším je identifikace konkurentů podle produktové kategorie. Jedná se o firmy, které nabízí podobné produkty či služby stejným zákazníkům za srovnatelné ceny. Nemusí se vždy jednat o známého rivala, se kterým firma soutěží. Může se zde objevit nová konkurence či pokrokovější technologie, která předčí i po dlouhou dobu zavedené produkty. [8, 10, 15]

Odvětvové vymezení konkurence – Firma identifikuje svou konkurenci podle odvětví. Růst ceny produktu v daném odvětví vede k růstu poptávky po jiném produktu.

Tržní vymezení konkurence – Podnik považuje za své konkurenty ty firmy, které obsluhují stejný segment nebo uspokojují stejné potřeby zákazníků. Toto vymezení zahrnuje skutečnou i potenciální konkurenci.

Pro úspěšnou identifikaci konkurence je nejlepší propojit analýzu trhu a odvětví a zmapovat segmenty trhu či produktu, jelikož každý segment představuje rozdílné konkurenční příležitosti. [15]

3.6.2 Určení současných cílů konkurence

Klíčovou otázkou tohoto kroku je: „Co každý z konkurentů od trhu chce a co je podnětem k jeho chování?“ Pokud podnik zná prioritní cíle konkurentů, může tak snadněji předpovědět jejich budoucí chování na trhu, jejich strategie. Při identifikaci cílů konkurence je důležité se zaměřit na velikost podniku, jeho původ, historii, preference současného managementu a vlastníků, zdroje, schopnosti, úroveň specializace, globální dosah a mnoho dalšího. Je nutné si všimnout, jaké jsou hlavní cíle vlastníků firmy. Zda akcionáři tlačí na krátkodobou maximalizaci zisku, či je naopak zajímá hlubší proniknutí na trh. [10, 15]

Lošťáková ve své knize [10] definuje tři základní typy cílů:

1. *Cíl růstu* – růst objemu prodeje
2. *Cíl udržení se* – cíl konsolidace
3. *Cíl maximalizace zisku* – dosažení maximálních zisků v krátkodobém časovém horizontu, kdy se neohlíží na to, jaké důsledky bude mít tato strategie v následujících letech

Konkurenti, jejichž hlavní cíl je růst objemu prodejů, mají rozdílné chování na trhu než ostatní konkurenti snažící se o maximalizaci zisku. Snaží se o prohlubování vztahů se svými zákazníky, zvyšuje výdaje na rozvoj služeb zákazníkům, na marketingovou komunikaci, budování distribuční sítě. Útočí na nové segmenty trhu a jde jim o odlišení svých výrobků. Vodítkem ke zjištění cílů může být i způsob motivace prodejního personálu. Konkurenční podniky, zaměřující se na růst objemu prodeje, odměňují své prodejce provizí na bázi procenta z prodejního obrátu. Oproti tomu podniky, jejichž primární cíl je maximalizace zisku, zvyšují ceny, snižují výdaje na marketing, postupně ustupují od aktivního soupeření na trhu a jejich prodejci jsou odměňováni na základě procenta ze zisku. [10]

3.6.3 Odhalení současných strategií konkurence

Firmy jsou tím větší konkurenty, čím více se k sobě blíží jejich strategie. Podnik by se měl snažit zjistit, jakým způsobem se konkurenti snaží dosáhnout svých cílů. Měl by sledovat tzv. strategické skupiny, tedy skupiny firem v odvětví, které používají na daném cílovém trhu stejnou strategii. [15]

Identifikace marketingové strategie konkurentů – V marketingové strategii je nejprve třeba zmapovat cílové segmenty trhu konkurentů, jejich zákazníky a objem prodejů. Tímto může firma zjistit, ve kterých segmentech trhu je konkurence nejintenzivnější a naopak. Dalším krokem je odhalení základní koncepce konkurenčních výhod, o kterou se konkurent opírá a pomocí které si vytváří svou pozici na trhu. Tyto výhody musí vycházet z potřeb, požadavků a preferencí zákazníka. V neposlední řadě musí firma rozpoznat strategii jednotlivých prvků marketingového mixu konkurenta, konkrétně tedy cenovou, distribuční, výrobní a komunikační strategii. [15]

Identifikace inovační strategie konkurentů – Různé inovační strategie konkurentů vedou k jejich rozdílnému chování na trhu. Podnik by se měl zaměřit také na inovační aktivity jednotlivých konkurenčních firem, tzn. technologický postup výroby a jeho progresivnost, úroveň zvládnutí této technologie, náklady na vývoj a výzkum, inovace či modifikace výrobků nebo specializace v sortimentu výroby. Je třeba zjistit, jaký typ inovační strategie konkurence preferuje. Zda se zaměřuje na inovaci výrobků či pouhou imitaci. Na základě těchto informací podnik dokáže odhadnout, jaká bude budoucí marketingová strategie konkurence. [15]

3.6.4 Analýza silných a slabých stránek konkurentů a vlastního podniku

Úkolem marketérů je definovat silné a slabé stránky konkurenčních podniků. K tomu jim pomůžou různé sekundární zdroje, osobní zkušenosti či informace, které se dozvědí z doslechu. Požadované informace mohou získat také primárním marketingovým výzkumem, kde mohou oslovit své zákazníky, dodavatele či dealery. U firem, které vyrábějí průmyslové zboží, je celkově obtížnější získat informace například o tržním podílu konkurentů. Tyto firmy totiž neposkytují stejné informační služby jako výrobci spotřebního zboží. [10, 15]

K identifikaci strategických zdrojů a schopností konkurentů lze využít tzv. funkční přístup, kde schopnosti daného podniku jsou rozděleny podle funkčních oblastí. Jedná se o:

- *Marketingové schopnosti* – zahrnují kreativitu marketingu výrobku
- *Schopnosti zkoumat a vyvíjet* – technologický proces výroby, modifikace výrobků, inovace, apod.
- *Manažerské schopnosti* – celková podnikatelská kultura, strategické řízení, flexibilita a adaptabilita na příležitosti trhu
- *Schopnosti vyrábět* – současné a potenciální možnosti konkurentů vyrábět z hlediska sortimentu produkce a celkové kapacity výroby
- *Schopnosti financovat svou činnost a rozvoj* – výše a dostupnost finančních prostředků

Na základě těchto zjištěných informací je nutné určit silné a slabé stránky jednotlivých konkurentů. Prvním krokem je určení, které schopnosti konkurentů jsou důležité pro splnění prioritních přání zákazníků jak v současném, tak v budoucím stádiu vývoje trhu a výrobku. Dále je nutná specifikace, které schopnosti zaručí úspěch na trhu daného odvětví. Jednotlivé faktory úspěchu jsou pro každé odvětví odlišné. Posledním krokem je srovnání klíčových schopností podniku a konkurentů. [10, 16]

Spojením hodnocení úrovně klíčových zdrojů a schopností s jejich důležitostí pro zákazníka, vzniknou čtyři krajní možnosti:

- *Silná stránka* – konkurenční výhoda ve srovnání s jinými podniky, důležitá pro zákazníky
- *Základní předpoklad podnikání* – typické pro každý konkurenční podnik, nepředstavuje konkurenční výhodu
- *Klíčové slabé stránky* – nedostatečné nebo mizivé schopnosti či zdroje podniku

Podnik by měl znát svá slabá místa, jelikož na základě toho může efektivněji rozhodovat o marketingové strategii a stanovit tak následná opatření k odstranění těchto nedostatků.

3.6.5 Předpověď budoucích strategií podniku

Klíčovou otázkou tohoto posledního kroku analýzy konkurence je „co jsou konkurenti pravděpodobně připraveni dělat v budoucnu?“ Zjištěním cílů, strategie, silných a slabých stránek je možné dostat odpověď na tuto otázku. Znalost budoucích reakcí konkurentů je potřebná k získání návodu, jak nejefektivněji zaútočit a jak nejlépe bránit svou pozici na trhu. Každá konkurenční firma má odlišné reakce. Některé reagují rychle a výrazně na jakýkoli konkurenční útok a některé nikoliv. Jiné firmy reagují pouze na jeden určitý konkurenční útok, např. na snížení cen a na jiné ne. Intenzita konkurenčního boje závisí také na daném odvětví. [8, 10]

Každý konkurent má určitý osobitý přístup k prosazování se na trhu. Podle toho, jak reagují na různé akce podniku, lze konkurenty rozčlenit do čtyř skupin:

- *Laxní konkurent* – Tento konkurent nereaguje na akce jiného soupeře. Drží se zpět. Důvodem může být neznalost konkurence, nedostatek finančních prostředků pro konkurenční boj nebo spoléhá na věrnost svých zákazníků.
- *Vybíravý konkurent* – Jedná se o konkurenta, který reaguje pouze na jím vybrané typy útoků.
- *Konkurent – tygr* – Hlídá si své teritorium a reaguje rychle a důrazně na každý útok. S konkurencí bojuje až do úplného konce a nikdy se nevzdává.
- *Stochastický konkurent* – Nepředvídatelný konkurent, který reaguje zcela nahodile a rozdílně v jednotlivých situacích. Někdy na určitou hrozbu zareaguje a jindy ne. Je obtížné předpovědět jeho budoucí chování, jelikož nelze vycházet z minulých zkušeností. Soupeření s těmito konkurenty je mnohdy náročné.

Na základě všech informací získaných analýzou konkurence by se měla firma rozhodnout, které konkurenty napadnout a kterým se naopak vyhnout. Slabí konkurenti jsou lákadlem pro většinu firem, jelikož konkurenční boj proti nim vyžaduje pouze menší zdroje a kratší čas. Avšak tímto firmy moc nezískají. Každá konkurence i ta silná má svá slabá místa. Útokem na silnější soupeře může firma dosáhnout zlepšení svých schopností. [8, 10]

3.7 Informační systém o konkurenci

Firma by měla pravidelně sesbírávat, interpretovat, rozdělit a použít informace o svých konkurentech. Musí budovat informační systém o konkurenci. Nejprve by si měla stanovit nejdůležitější typy informací o konkurenci, které potřebuje zjistit, a poté informační systém nepřetržitě získává informace z terénu jak od prodejců, marketérů, obchodních asociací, distribučních cest, tak z již publikovaných informací jako jsou různé články, projevy, vládní publikace, apod. Systém kontroluje, zda jsou tyto informace pravdivé a následně je interpretuje. Zásadní a klíčové informace systém zasílá manažerům, kteří mají rozhodující pravomoc. Ti pak mohou na základě těchto znalostí učinit různá strategická rozhodnutí. [15]

4. Metodika shromažďování dat

V této kapitole bude popsán proces marketingového výzkumu, který se skládá ze dvou fází – přípravné a realizační. Přípravná etapa zahrnuje definování problému, cíle a formulaci hypotéz. Pomocí orientační analýzy neboli analýzy výchozí situace je možné ověřit, zda je výzkumný cíl realizovatelný a pracovní hypotézy ověřitelné. Tento krok vede k sestavení výzkumného plánu a následnému testování způsobu sběru dat. Součástí realizační etapy je sběr dat, jejich zpracování a následná analýza a interpretace, která je nutná k prezentaci závěrečných doporučení managementu firmy ARMATURY Group a.s. V následujících odstavcích jsou detailněji popsány jednotlivé kroky a postupy výzkumu.

4.1 Přípravná fáze

Poslední prováděná analýza konkurence proběhla v roce 2001, a jelikož je rivalita na trhu průmyslových armatur čím dál tím větší, bylo třeba zjistit, jak se situace za tuto dobu změnila. Nemělo by se zapomenout na zahraniční výrobce, kteří jsou také na českém trhu vyhledávaní.

Výzkumným cílem bylo zjistit, zda má ARMATURY Group a.s. stále vedoucí postavení na trhu průmyslových armatur, jaké má konkurenční výhody, kdo je jejím největším konkurentem, v jaké průmyslové oblasti a v čem je lepší. Důležité bylo také vědět, jak velké je ohrožení ze strany známých zahraničních výrobců průmyslových armatur na tuzemském trhu a důvody proč zákazníci poptávají právě jejich zboží.

Na základě informovanosti, teoretických znalostí a „přání“ zadavatele bylo formulováno šest pracovních hypotéz:

1. Největším konkurentem ARMATURY Group a.s. na tuzemském trhu v oblasti energetiky je společnost OTO Valve, a.s.
2. Pro většinu respondentů je cenová nabídka zahraničních dodavatelů méně výhodná než cenová nabídka ARMATURY Group a.s.
3. Největší počet konkurentů má ARMATURY Group a.s. v oblasti energetiky.
4. ARMATURY Group a.s. se od své konkurence nejvíce odlišuje širokou nabídkou sortimentu.
5. Ze zahraničních konkurentů má největší vliv na český trh průmyslových armatur společnost Tyco Valves and Controls.
6. Zaměstnanci ARMATURY Group a.s. jsou dobře informováni o své konkurenci.

Sekundární výzkum

Zpočátku bylo nutné, dozvědět se co nejvíce dostupných informací a získat tak jistý přehled o dané problematice. K tomu byla použita sekundární data z interních zdrojů firmy. Jednalo se o výsledky analýzy konkurence z roku 2001, hodnocení spokojenosti zákazníků ARMATURY Group a.s. za posledních pět let, kde zákazníci uváděli srovnání společnosti s jinými konkurenty. Dalším užitečným materiálem byla statistická data, která analyzovala konkurenci podniku. Důležitá byla také externí data jako například výroční zprávy, profily společností, PR články či jejich webové stránky. Data z předešlé analýzy konkurence však byla neaktuální a zastaralá. Pomohla pouze k jistému „nasměrování“. Bylo tedy nutné získat i primární data, která by potvrdila či vyvrátila již stanovené hypotézy.

Primární výzkum

Pro sběr primárních dat byly zvoleny dvě metody, a to elektronické dotazování a rozhovor.

Elektronické dotazování

Nástrojem sběru dat byl dotazník, který obsahoval 13 otázek, vztahujících se k danému problému a byl rozeslán na emailové adresy vybraných respondentů. Co se organizace dotazování týče, tazatelem byla autorka této práce - Markéta Stareczková. Dotazování probíhalo v období od 28. 2. 2012 do 5. 3. 2012. Dotazník naleznete v příloze č. 3.

Základním souborem byly všechny právnické a fyzické osoby na území ČR, pro jejichž podnikatelskou činnost je nutný nákup průmyslových armatur. Výběrový soubor tvořili zákazníci společnosti ARMATURY Group a.s., jimž byl zaslán dotazník e-mailem. Velikost výběrového souboru byla 65 respondentů a technika výběru vzorku byla nereprezentativní.

Byly stanoveny kvóty, podle kterých se provádělo třídění druhého stupně. Kvóty byly stanovené dle průmyslových oblastí, ve kterých daný odběratel působí. Jednalo se konkrétně o tato odvětví:

- Klasická a jaderná energetika
- Chemie a petrochemie
- Hutnictví
- Plynárenství

- Ropný průmysl
- Vodárenství

Následovala pilotáž, kde bylo třeba ověřit, zda informace, na které jsme se chtěli dotazovat, vůbec existují. V průběhu pěti dnů byla prováděna pilotáž na malé skupince obchodníků, kteří upozornili na chyby či nesrovnalosti v dotazníku. Poté mohl následovat předvýzkum.

Rozhovory

Jednalo se o polostrukturovaný rozhovor, kde hlavním cílem bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci společnosti informovaní o svých konkurencích a zda se shodují ve svých názorech. Byl sestaven scénář s hlavními body a otázkami, na které se bylo nutné zaměřit. Scénář naleznete v příloze č. 4. Základním souborem byli všichni zaměstnanci ARMATURY Group a.s. Výběrový soubor tvořilo deset obchodních zástupců a pět konstrukčních techniků. Každý obchodník zaměřující se na určitou oblast průmyslu by měl mít zmapovaný trh a znát své největší konkurenty, kteří ho připravují o zakázky. Konstrukteři by se zase měli orientovat v nabídce konkurenčních produktů, znát jejich výhody a nevýhody, apod.

Harmonogram činností

Činnosti/měsíce	Prosinec 2011	Leden 2012	Únor 2012	Březen 2012	Duben 2012
Definice zadání					
Orientační analýza					
Plán výzkumu					
Předvýzkum					
Sběr dat					
Zpracování dat					
Analýza dat					
Závěrečná doporučení					
Odevzdání BP					

4.2 Realizační fáze

Sběr a zpracování dat

Sekundární výzkum

K identifikaci konkurenčních výrobců armatur posloužila již zmíněná interní sekundární data. Tato data byla roztříděná podle jednotlivých roků a oblastí zaměření. Nakonec byli ze všech vítězných konkurentů vybráni ti, jejichž úspěšnost byla největší.

Dalším interním zdrojem dat byly výsledky z hodnocení spokojenosti zákazníků za poslední tři roky, které poskytlo marketingové oddělení. V tomto šetření byly uvedeny otázky, které měly za cíl zjistit, zda zákazníci odebírají stejné produkty také od jiných dodavatelů.

Díky prostudování výročních zpráv, profilů, webových stránek a různých článků o konkurenčních společnostech byla možná jejich detailnější charakteristika.

Rozhovory

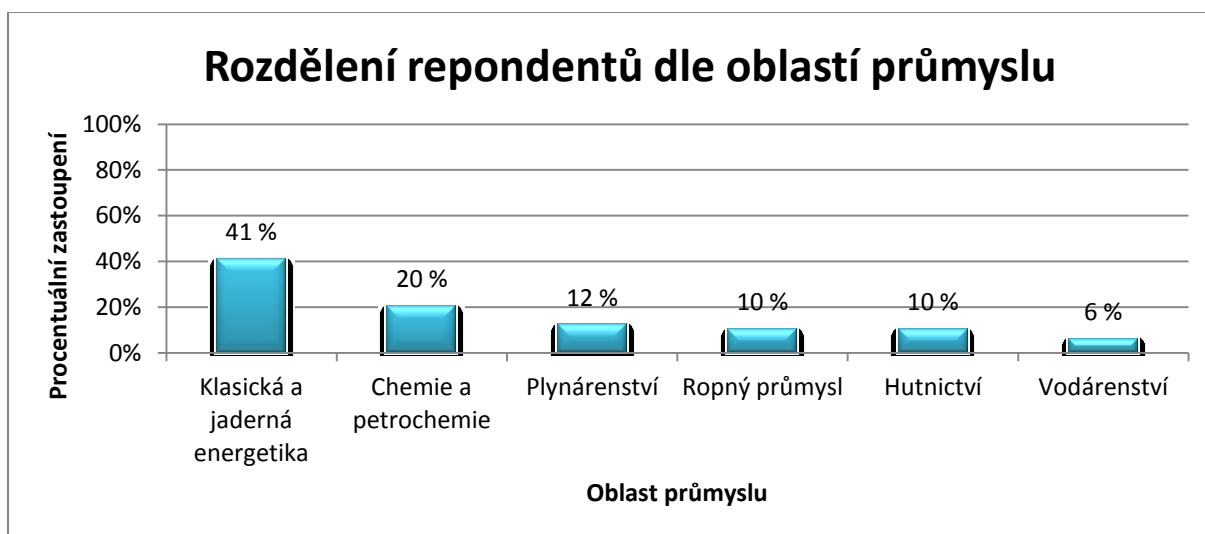
Každý rozhovor trval přibližně 20 minut a probíhal v prostorách firmy v období od 1. 2. 2012 do 28. 2. 2012. Skutečná velikost výběrového souboru se shodovala s plánovanou velikostí – tedy deset obchodníků a pět konstruktérů. Dotazovaný byl seznámen s cílem výzkumu a pokud souhlasil, byl také nahráván na diktafon. Jak obchodníci, tak konstruktéři měli přehled o tom, kdo jsou jejich největší konkurenti, avšak měli na daný problém odlišný náhled. Obchodní zástupci srovnávali zejména na základě cenových nabídek, kdežto konstruktéři se zaměřili převážně na kvalitu výroby a servis konkurence. Dotazovaní byli velice ochotní, snažili se o maximální spolupráci. Během rozhovoru se nevyskytl žádný závažný problém, žádné nesrovnalosti, vše probíhalo podle daného scénáře – příloha č. 4.

Zpracování dat

Díky těmto rozhovorům byly sestaveny tabulky, na základě kterých byli porovnáváni jednotliví konkurenti podle stanovených kritérií. Tyto tabulky naleznete v příloze č. 8. Zjištěná data byla roztříděná podle jednotlivých oblastí průmyslu, ve které daný obchodník či konstruktér působí. Při zpracování dat nedošlo k žádným komplikacím.

Elektronické dotazování

Elektronické dotazování probíhalo v době od 28. 2. 2012 do 5. 3. 2012. Dotazníky byly zaslány elektronicky e-mailem 65 zákazníkům. Původně mělo dotazování probíhat pouze do 2. 3., avšak z celkového počtu zaslaných dotazníků se vrátila pouze polovina, cca 35 dotazníků. Proto se doba dotazování protáhla a obchodníci se snažili znovu jednotlivé zákazníky kontaktovat. Návratnost dotazníků byla nakonec úspěšná. Sesbíralo se celkem 49 dotazníků, v takovém poměru, aby splňovaly zadané kvóty, jak je vidět v následujícím grafu:



Obr. 4. 1 Rozdělení respondentů podle kvót

Se zpracováním dotazníků nebyly žádné větší komplikace. Zdálo se, že respondenti otázkám porozuměli. Proběhla i kontrola správnosti dat. V Microsoft office Excel byla vytvořena datová matice. Proběhlo třídění 1. a 2. stupně podle již zmíněných průmyslových odvětví a vytvořené kontingenční tabulky a grafy, kde je možné vidět jednotlivá srovnání. Viz příloha č. 5, 5, 7.

Díky analýze všech sesbíraných a zpracovaných dat bylo možné potvrdit či vyvrátit jednotlivé hypotézy, které byly stanovené v přípravné fázi výzkumu a následně sepsat návrhy a doporučení managementu společnosti.

5. Analýza konkurence společnosti

ARMATURY Group a.s. má široké zaměření, co se jednotlivých odvětví průmyslu týče, a právě díky tomu má tak silné postavení na trhu průmyslových armatur. Avšak jsou zde firmy, které soustřeďují svou pozornost pouze na určitou oblast průmyslu, ať už je to vodárenství, energetika, plynárenství a jiné, a touto konkurenční strategií se snaží o získání konkurenční výhody oproti ostatním výrobcům.

Hlavním cílem této analýzy bude identifikace a charakteristika jednotlivých konkurenčních firem na tuzemském trhu, které jsou v daných oblastech průmyslu pro ARMATURY Group a.s. největší hrozbou. Podstatou bude zjištění jejich silných a slabých stránek, jejich cílů, strategií a v neposlední řadě také odhad jejich budoucích reakcí. K tomu poslouží nejen sekundární interní i externí data, ale také primární data, získaná na základě jednotlivých rozhovorů se zaměstnanci – obchodníky a konstruktéry společnosti ARMATURY Group a.s. Součástí této analýzy bude také vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit, jaký vliv mají zahraniční konkurenti na český trh armatur. V závěru kapitoly budou vyhodnoceny jednotlivé hypotézy. Dle přání společnosti ARMATURY Group a.s. byly všechny skutečné názvy tuzemských konkurenčních firem nahrazeny za smyšlené.

5.1 Identifikace konkurence

Prvním krokem k analýze konkurence byla identifikace konkurenčních podniků, tedy podniků zabývajících se výrobou průmyslových armatur. Za tímto účelem byla provedena analýza sekundárních interních dat, která ARMATURY Group a.s. poskytla. Stěžejní byly také rozhovory se zaměstnanci firmy. Jak obchodníci, tak konstruktéři vyjmenovali největší konkurenční výrobce armatur v dané oblasti průmyslu, na kterou se zaměřují, popsali jejich konkurenční výhodu oproti ARMATURY Group a.s., jejich silné a slabé stránky.

Díky všem těmto informacím bylo možné vymezit jednotlivé konkurenční firmy podle odvětví a tedy i podle daného segmentu trhu. Jednotlivé segmenty jsou pro konkurenci rozdílně atraktivní a toto je důvod, proč je v některých oblastech průmyslu rivalita větší a jinde menší. V následující tabulce jsou pro jednotlivá odvětví, ve kterých ARMATURY Group a.s. působí, „vypíchnutí“ její nejvýznamnější konkurenti. Z výsledků je patrné, že největší zájem je o energetický průmysl, kde je nejintenzivnější konkurenční boj. Avšak také oblast chemie a petrochemie je pro výrobce armatur velmi atraktivní příležitostí, jak se

uplatnit. V hutnictví má ARMATURY Group a.s. pouze jednoho významného konkurenta. Na tuzemském trhu totiž nejsou jiní výrobci hutních armatur.

Tab. 5. 1 Odvětvové vymezení konkurence

Oblast průmyslu	Významné konkurující společnosti	Celkový počet konkurentů
Energetický průmysl	OTO Valve, a.s. RKA, spol. s.r.o. PowerValve, a.s. ASMA, a.s. SYSMO a.s. PRAGARM spol. s.r.o. HODARM, spol. s.r.o.	7
Chemie a petrochemie	SYSMO a.s. OTO Valve, a.s. RKA, spol. s.r.o. PRAGARM spol. s.r.o. ASMA, a.s.	5
Plynárenství	ASMA, a.s. PRAGARM spol. s.r.o. RKA, spol. s.r.o. HODARM, spol. s.r.o.	4
Ropa	ASMA, a.s. PRAGARM spol. s.r.o.	2
Vodárenství	HODARM, spol. s.r.o. ASMA, a.s.	2
Hutnictví	PLWH, a.s.	1

5.2 Tuzemští konkurenční výrobci průmyslových armatur

V této podkapitole budou charakterizovány jednotlivé významné konkurenční firmy, působící na českém trhu armatur, které jsou uvedeny v předchozí tabulce. Budou zde vymezeny jejich silné a slabé stránky, konkurenční výhody, cíle, strategie a také jejich

pravděpodobné budoucí chování na trhu. V příloze č. 8 jsou uvedeny hodnotící tabulky jednotlivých konkurenčních firem, které byly sestaveny na základě informací, které poskytli zaměstnanci firmy, ale také díky externím sekundárním informacím jako jsou výroční zprávy jednotlivých firem, jejich profily, webové stránky, PR články, apod.

5.2.1 OTO Valve, a.s.

Charakteristika společnosti

OTO Valve, a.s. patří mezi přední české výrobce vysokotlakých a středotlakých průmyslových armatur především pro klasickou a jadernou energetiku, ale také pro chemii a petrochemii. Pro obchodníky se zaměřením na energetiku je konkurentem číslo jedna. Historie společnosti se odvíjí již od roku 1913. Byla součástí výrobního koncernu SIGMA, avšak roku 1993 vznikla samostatná společnost OTO Valve, a.s. V roce 2009 se stala 100 % dceřinou společností MODŘANY Power, a.s., a tak se zařadila mezi silné nadnárodní skupiny, které zahrnují několik významných průmyslových společností. Od roku 2011 je obchodně zastupováno OTO trade, která plní funkci prodejce armatur po celém světě. Jedny z nejdůležitějších a největších armatur, které firma vyrábí, jsou HUA DN 500, které váží 6,5 t a jejich celková výška je 3,2 m.

Cíle a strategie společnosti

Společnost se snaží o udržení a posílení pozice na trhu armatur v ČR a SR. Dlouhodobým cílem společnosti je získat významnější podíl na trhu, a to zejména v oblasti jaderné energetiky. Neustále se snaží zlepšovat a rozvíjet environmentální management systém, jelikož vidí integritu ekonomických a environmentálních aktivit jako jedinou cestu k dosažení udržitelného rozvoje. Strategickým záměrem společnosti je zapsat se do podvědomí zákazníků jako specializovaný výrobce pro jaderné elektrárny a elektrárny a teplárny pro fosilní palivo. Dále chtějí zvýšit dodávky do petrochemického průmyslu a spolupracovat s významnými dodavateli investičních celků. Firma intenzivně pracuje na vývoji nové konstrukce nízkotlakých armatur pro jaderné elektrárny, které plánuje uvést na trh v roce 2012-2013. V současnosti OTO Valve, a.s. investuje za účelem úspory energie a oprav některých strojů a pomocných zařízení.

Silné a slabé stránky společnosti

Silnou stránkou a také velkou konkurenční výhodou společnosti OTO Valve, a.s. je vybudované jméno na českém trhu armatur. Vsází na tradici, mají zkušenosti, a proto jsou

zákazníky vyhledávání. Vlastní veškeré potřebné certifikáty pro klasickou a jadernou energetiku. Je zcela zřejmé, že její hlavní cílový segment je právě tato oblast průmyslu. Avšak to by se dalo chápat jako silná, ale i jako slabá stránka. Jelikož konkurence v tomto odvětví je tak silná, že musí vynaložit maximální úsilí k udržení si své silné pozice. Cena a kvalita je srovnatelná s ARMATURY Group a.s., avšak OTO Valve, a.s. je flexibilní a dokáže jednodušeji přizpůsobovat své ceny zákazníkům.

Budoucí chování na trhu

OTO Valve, a.s. patří mezi tzv. vybíravé konkurenty. Ví, že má silnou pozici v oblasti energetického průmyslu a zde se bude maximálně snažit o udržení této pozice. Na druhou stranu ví, že například v oblasti chemie a petrochemie má značné rezervy a proto se nebude pouštět do přímého konkurenčního boje s podniky, kteří se na tuto oblast specializují více. Mezi její přední zákazníky patří společnost ČEZ, a.s., jaderné elektrárny Temelín, Dukovany, Mochovce (Slovensko) a mnoho dalších jaderných elektráren a tepláren nejen v ČR, ale i ve světě. V roce 2009 měla společnost záporný hospodářský výsledek, avšak v roce 2010 došlo k jejímu „oživení“. Oproti roku 2010 se jim za rok 2011 zdvojnásobila zásoba zakázek.

5.2.2 HODARM, spol. s.r.o.

Charakteristika společnosti

Společnost HODARM, spol. s.r.o. patří mezi největší výrobce vodárenských armatur v ČR. Jedná se o jednu z nejstarších evropských armaturek. Tradice její výroby je totiž starší více jak 130 let. Roku 1999 byl 100 % vlastníkem společnosti německý Bopp and Reuther. O dva roky později se stala jejím majitelem společnost VAG-Armaturen GmbH a tak tomu je dodnes. Na Hodonínsku patří mezi největší zaměstnavatele. Je zastoupena celosvětově. Disponuje 120 prodejci působících v Evropě, Asii, Africe a Jižní Americe, avšak hlavní stanoviště má v Mannheimu. Kromě vodárenství se sekundárně zaměřuje také na plynárenství a energetiku. Svou budoucnost vidí v alternativních zdrojích energie, konkrétně tedy ve vodě, a proto je vodárenství primárním odvětvím, ve kterém působí, a ve kterém hraje klíčovou roli.

Cíle a strategie společnosti

V roce 2011 firma investovala do výstavby protihlukových stěn kolem areálu slévárny a plánují další výstavby. Zásadní byla změna filosofie podniku vzhledem k dopadu na životní prostředí. HODARM, spol. s.r.o. se stává „zelenou firmou“. Využívá systém

environmentálního managementu ve všech svých úsecích. Společnost má vedoucí postavení ve výrobě armatur pro vodárenství a tuto pozici si bude snažit udržet.

Silné a slabé stránky společnosti

Opět se jedná o podnik s dlouholetou tradicí. Vyrábí armatury s vysokou kvalitou a životností. Koncentruje se na nejmodernější výrobní technologie. Největší konkurenční výhodou oproti ostatním výrobcům je schopnost výroby armatur dle potřeby zákazníka. Jedná se o flexibilní firmu, která umí vyrobit unikátní armaturu pro jednorázové případy. Je členem například Českého plynárenského svazu, Strojírenského zkušebního ústavu, Českomoravského sdružení pro zemní plyn, GSK a dalších.

Budoucí chování na trhu

V oblasti vodárenství má HODARM, spol. s r.o. silnější postavení než ARMATURY Group a.s. a své teritorium si bude hlídat a bude reagovat na každý konkurenční útok. Lze ji tedy nazvat jako „konkurenta - tygra“. I když svou výrobu zaměřuje i do jiných oblastí průmyslu, vodárenství bude číslo jedna.

5.2.3 ASMA, a.s.

Charakteristika společnosti

ASMA, a.s. je předním výrobcem průmyslových armatur, který sídlí ve stejném městě jako společnost ARMATURY Group a.s. Hlavním konkurentem je v oblasti plynárenství a ropného průmyslu, avšak působí i v klasické a jaderné energetice a chemickém průmyslu. Na trhu působí již od roku 1992 a za 20 let si dokázala vybudovat jméno na trhu armatur nejen v ČR, ale také ve světě. Jejich produkci tvoří ze 70 % výroba kulových kohoutů. Předními zahraničními odběrateli armatur je především Rusko (27 % z celkového prodeje), Jižní Korea, ale také Írán, Německo, Indie, Slovensko, Polsko, Rumunsko a další.

Cíle a strategie společnosti

Celosvětová hospodářská krize měla vliv i na tohoto světového výrobce. Od roku 2006 jsou jeho tržby nižší a nižší. Výsledek hospodaření pro rok 2010 byl záporný a firma se potýkala s finančními problémy. Jako příčinu ASMA, a.s. uvádí dlouholetou absenci efektivního řízení společnosti ze strany vrcholového vedení a časté změny ve vlastnické struktuře a vedení. Proto hlavním cílem společnosti bude stabilizace finanční a ekonomické situace v podniku a dosažení kladného výsledku hospodaření. Obchodní úsek tak bude

usilovat o získání zakázek s vyšší rentabilitou, dále svou pozornost zaměří na vývoj a výrobu nového sortimentu v nejvyšší kvalitě, vývoj a inovace armatur pro jadernou energetiku a investice do strojů a zařízení nutných pro výrobu sortimentu. Bude se také snažit o vstup na nová teritoria, zejména USA a Jižní Ameriku.

Silné a slabé stránky společnosti

Hlavní konkurenční výhodou ASMA, a.s. je schopnost vyrábět armatury i těch největších rozměrů a v náročných technických i materiálových provedeních. Mají velké výrobní prostory, což jim umožňuje zvládat velké projekty. Mají jméno v zahraničí, především v Rusku. Celkový export společnosti má vysoký podíl na celkových tržbách. To dokazuje, že ASMA, a.s. je celosvětovým exportérem průmyslových armatur. Významné postavení má například v Rusku. I přes všechny problémy si ASMA, a.s. stále drží širokou škálu stálých zákazníků. Je to také díky dlouhodobě vybudovanému jménu na trhu. Dále firma zavedla nový svařovací automat, který umožní vyrábět vyšší objemy kulových kohoutů.

Mezi slabé stránky firmy patří jistě vnitřní problémy firmy, které vedly k restrukturalizaci celé společnosti a dále odliv zaměstnanců do jiných firem. Hospodaření firmy je v posledních letech neefektivní, což je nutí k vytvoření nové marketingové strategie. V poslední době zaznamenali jistý neúspěch na zámořských trzích.

Budoucí chování na trhu

Vzhledem k tomu, že má mateřská společnost silné postavení na východních trzích, bude se tak snažit zde omezit přístup hlavním konkurentům, mezi které ARMATURY Group a.s. určitě patří. Jak ARMATURY Group, a.s. tak ASMA, a.s. sídlí ve stejném městě Dolní Benešov. Zároveň o sobě hodně vědí, proto je nutné být na pozoru. I přes nepříznivé období, kterým si firma ASMA, a.s. právě prochází, je to stále společnost, která je na trhu delší dobu a může ARMATURY Group a.s. ohrozit.

5.2.4 SYSMO a.s.

Charakteristika společnosti

Obchodně výrobní firma SYSMO a.s. poskytuje dodávky armatur celého rozsahu průmyslových armatur. Dodává armatury snad do všech průmyslových odvětví, stejně jako ARMATURY Group, a.s., avšak nejvíce konkuruje v oblasti chemie a petrochemie. Byla založena v roce 1992 významným českým průmyslníkem. V roce 2004

přebírala výrobní program MND Stavotrans – Armaturka Koratec. Prodejci v ARMATURY Group a.s. považují tuto firmu za silnou konkurenci a velkého hráče.

Cíle a strategie společnosti

Cílem společnosti je stát se komplexním dodavatelem s významným postavením na českém trhu. Jeho mottem je: „komplexní řešení potřeb úspěšných“. Výstavbou nového moderního skladového a servisního areálu ve Vracově očekávají, že se v následujících letech zvýší kvalita služeb zákazníkům, zlepší se pracovní podmínky zaměstnancům skladu a v neposlední řadě také zvýší bezpečnost práce i ohleduplnost společnosti k životnímu prostředí. Dále společnost realizovala projekt na zkvalitnění vzdělávání zaměstnanců firmy, jehož cílem bylo zlepšit manažerské a interpersonální dovednosti zaměstnanců, obchodní dovednosti prodejců a nákupčích, podpořit marketingové dovednosti, apod.

Silné a slabé stránky společnosti

SYSMO a.s. je finančně silná firma, nabízející široký sortiment a která také díky svému majiteli, který patří mezi největší průmyslníky v ČR, má větší kontakty a je uznávaná. Velkou konkurenční výhodou společnosti je členství ve finanční a investiční skupině KKCG Industry. Tato nadnárodní skupina investuje do společností z oblasti hutnictví a strojírenství. Snaží se o rozvoj a dlouhodobou strategii v této oblasti podnikání. Neustále vyhledává nové investiční příležitosti zejména v Evropě. SYSMO a.s. má velice dobře zmapovaný zahraniční trh a dobře propracovaný systém nákupu v zahraničí. Levné nákupy v Asii. Dávají menší marži, jelikož se jedná o menší firmu, než je ARMATURY Group a.s. Tato společnost je schváleným dodavatelem pro společnost ČEZ, což upevňuje její postavení na trhu.

Budoucí chování na trhu

SYSMO a.s. je zaměřena na všechna průmyslová odvětví stejně jako ARMATURY Group, a.s. Nezaměřuje se pouze na jeden cílový trh. Proto bude mít i podobné chování jako ARMATURY Group, a.s. Jedná se o konkurenta – tygra, který bude bojovat o každou zakázku. Využije také svého členství ve skupině KKCG Industry, díky kterému má lepší postavení na trhu armatur.

5.2.5 RKA, spol. s.r.o.

Charakteristika společnosti

Tato společnost je klíčovým výrobcem a dodavatelem armatur pro klasickou, ale hlavně jadernou energetiku. Mimo to se zaměřuje také na oblast petrochemie a plynárenství. Tak jako ostatní jmenovaní konkurenti, tak i RKA staví na 50 – leté tradici své výroby, která je spojena s koncernem SIGMA. Samotná společnost vznikla roku 1992. V současné době je vlastníkem této společnosti skupina Atomenergomash, a.s. Jedná se o strojírenskou divizi státní korporace jaderné energetiky Rosatom. Sdružuje přes čtyřicet společností z Ruska a východní Evropy a jejím cílem je vytvoření globálně konkurenceschopné společnosti v oblasti energetického strojírenství.

Cíle a strategie společnosti

Hlavní vizí společnosti je neustále směřovat své činnosti k zachování prosperity, stability a k jejímu dalšímu rozvoji. To dokazují i tím, že obrat firmy stále roste. Neustále se snaží vyvíjet nové a nové technologie a investuje do nich cca 8% svého obratu. Soustřeďuje se především na dodávky do jaderných elektráren. To dokazuje i plánovaná spolupráce na dostavbu jaderné elektrárny Temelín s francouzskou společností AREVA, která se naplní v případě, že AREVA vyhraje daný tendr.

Silné a slabé stránky společnosti

Tito dlouholetí výrobci mají už celou řadu zkušeností. Mají své vlastní vývojové pracoviště. Jsou primárně zaměřeni na výrobu armatur pro jadernou energetiku a k tomu vlastní veškeré potřebné certifikáty. To, co je dělá lídrem ve svém úzkém výrobním programu, je certifikát do primárního okruhu jaderné energetiky. V energetických zařízeních jsou proto zvyklí na jejich výrobky. Další konkurenční výhodou je jejich „prošlapaná cesta“ na východ. Vzhledem k tomu, že vlastníkem je skupina AEM, která patří mezi nejsilnější hráče ruského energetického průmyslu, mají mnohem větší možnosti se v Rusku uplatnit.

Změna majitele sebou ovšem přinesla i odliv kvalifikovaných pracovníků společnosti. Společnost se potýká s nepokoji a zvýšenou fluktuací zaměstnanců.

Budoucí chování na trhu

RKA, spol. s r.o. je opět úžeji zaměřená společnost. V oblasti jaderné energetiky má významné postavení, které si bude snažit udržet už jen kvůli zvýšenému zájmu o tuto oblast průmyslu.

5.2.6 PLWH, a.s.

Charakteristika společnosti

Jediným konkurenčním výrobcem průmyslových armatur pro hutní průmysl je společnost PLWH, a.s., která v České republice působí od roku 2000. Jedná se o dceřinou společnost mezinárodní inženýrsko – dodavatelské firmy PLWH S. A., jejichž mateřské sídlo je v Lucembursku a má po světě 24 dceřiných poboček. Česká pobočka, sídlící v Ostravě má za úkol pokrýt potřeby trhu ve střední Evropě. Zabývá se projekční a inženýrskou činností.

Cíle a strategie společnosti

Jedním z hlavních cílů společnosti je stát se vývojovým střediskem, projektovat, vyrábět a dodávat armatury pro hutnictví v globálním měřítku. Snaží se investovat do vědy a výzkumu přibližně 5% ze svého obrátu. V blízkosti firmy se nachází VŠB-TUO a střední průmyslová škola, které vidí jako zdroj nových potenciálních zaměstnanců. Úzce spolupracuje se specializovanými strojírenskými závody, mezi které patří například Vítkovice, a.s., Třinecká strojírna a.s, ale také ARMATURY Group a.s. Snaží se globálně propagovat dovednosti vlastních špičkových odborníků, ale také svých dodavatelů.

Silné a slabé stránky společnosti

Jedná se o finančně silnou firmu, vzhledem k tomu, že je pobočkou světového lídra, který ji finančně podporuje a dotuje. Jsou to specialisté ve svém oboru. Má tradici ve vedení inženýrství vysokých pecí. Vlastní jednu z největších konstrukčních kanceláří v regionu, kde pracuje kolem 32 konstrukčních techniků. To, že spolupracuje s dalšími strojírenskými firmami, se dá považovat také za jistou výhodu.

Oproti ostatním českým výrobcům je PLWH, a.s. zaměřen velice úzce – pouze na výrobu hutních armatur.

Budoucí chování na trhu

Zde se jedná opět o „vybíravého konkurenta“, který reaguje pouze na jim vybrané zakázky. Vzhledem ke spolupráci s ARMATURY Group, a.s. lze říci, že ze strany této firmy hrozí nejmenší ohrožení.

5.2.7 Skupina PowerValve, a.s.

Charakteristika

Tato skupina integruje firmy působící v oblasti vývoje, technologie, engineeringu, výroby a servisu armatur pro klasickou a jadernou energetiku. Jedná se o firmy:

- PowerValve, a.s. – zde se nachází správa, marketing, finance, právo
- PowerValve Engineering, a.s. – obchod, nákup, konstrukce a engineering
- PowerValve SLOVAKIA, a.s. – zaměřuje se na obchod na Slovensku
- OOO PowerValve – zaměřuje se na obchod v Rusku
- Technology Center, s.r.o. – výroba a konstrukce armatur
- Armaturka Vránová Lhota – výroba armatur

Tato firma vznikla na základě OTO Valve, a.s. Je založena ze skupiny obchodníků. Proto se snaží ceny přizpůsobovat tak, aby zboží prodali. Tato firma konkuruje ARMATURY Group, a.s. nejen v České republice, ale také na Slovensku.

Cíle a strategie společnosti

Hlavními cíly společnosti je zvyšování konkurenceschopnosti a to, že se snaží klást důraz na inovace, rozvoj know - how, zlepšují interní procesy, marketing firmy a řízení lidských zdrojů. Dalším cílem je budování dobrého jména značky. Chtějí zvyšovat zákaznický orientované aktivity. Uvádí, že jejich prioritou je spokojenost zákazníka, proto jsou zaměřeni na zkoumání jeho potřeb a požadavků. Snaží se o zvyšování svého podílu na trhu a chce se stát klíčovým hráčem v oboru speciálních armatur pro jadernou energetiku mezi podobně zaměřenými výrobci na trhu. Dalším cílem je poskytnout komplexní dodávky při výstavbě nových elektráren. Chce působit jako dodavatel s vysokou technickou úrovní plnění požadavků a zákaznickým komfortem. Zároveň se snaží o šetrné chování k životnímu prostředí.

Silné a slabé stránky společnosti

Slogan společnosti je „together we are strong“, v překladu „společně jsme silní“. Tyto firmy se navzájem doplňují, což je činí konkurenčně silnější. Firma disponuje vlastním technickým a výrobním know-how. Snaží se reagovat na individuální potřeby zákazníků, podle kterých jsou schopni připravit i zcela nové armatury. Kromě komplexních dodávek nabízejí také komplexní engineering, tedy spolupráci při vývoji, instalaci a provozu

Budoucí chování na trhu

Zde se jedná o „konkurenta – tygra“, který si je dobře vědom svých výhod a který se chce za každou cenu prosadit v oblasti klasické a jaderné energetiky. Jak už bylo uvedeno v cílech společnosti, snaží se o zvyšování svého podílu na trhu, což svědčí o tom, že půjdou do každého konkurenčního boje.

5.2.8 PRAGARM spol. s.r.o.

Charakteristika společnosti

Tato firma je vlastnický propojena s Armaturkou Květov a.s. a navzájem spolupracují. Stoprocentním vlastníkem obou firem je společnost Equity Brokers, která koordinuje jejich činnost. Obě tyto společnosti se zaměřují na vývoj a výrobu průmyslových armatur pro oblast energetiky, petrochemie a plynárenství. Na trhu působí již od roku 1994. V současné době má své zastoupení také v Moskvě a snaží se prosadit na ruském trhu. Za svou existenci dodala své armatury do 20 zemí světa. Mezi jejich nejvýznamnější odběratele patří různé energetické, petrochemické a plynárenské společnosti ze zemí bývalého SSSR.

Cíle a strategie společnosti

V dodávkách kulových kohoutů a šoupátek dosáhla firma PRAGARM významných obchodních úspěchů. Hlavním strategickým cílem společnosti je více se zaměřit na zvýšení dodávek do průmyslové oblasti energetiky a tak se stát jedním z klíčových dodavatelů v energetickém průmyslu.

Silné a slabé stránky společnosti

Společnost disponuje vlastním konstrukčním a výrobním zázemím, díky kterému se jí daří úspěšně řešit různé speciální požadavky svých zákazníků. Oproti ARMATURY Group a.s. mají ucelené stanovené ceny u kulových kohoutů. Celkově je cenově výhodnější,

dokáže se lépe přizpůsobit. Nakupuje po celém světě, především v Asii, Číně. Využívá zkušenosti bývalého výzkumného ústavu armatur koncernu SIGMA.

Budoucí chování na trhu

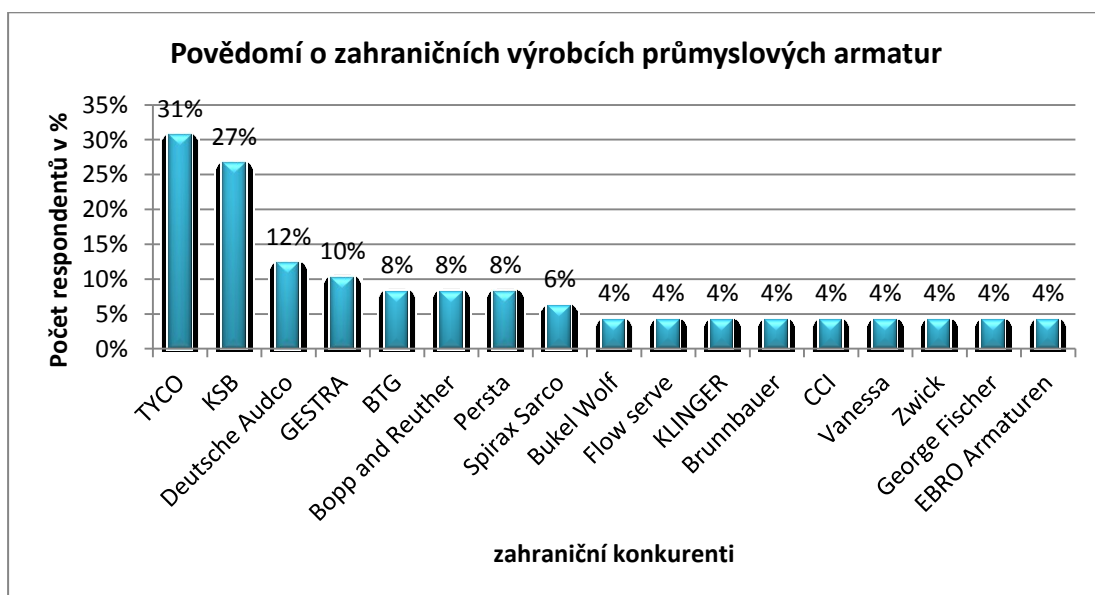
Jako většina konkurenčních firem, tak i PRAGARM bude usilovat o co nejlepší postavení na trhu, konkrétně tedy opět v klasické a jaderné energetice, která je v tuto chvíli pro všechny nejatraktivnější příležitostí.

5.3 Vliv zahraničních dodavatelů na tuzemský trh armatur

Další částí analýzy konkurence ARMATURY Group a.s. bylo dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jaký vliv mají zahraniční konkurenti na český trh armatur, jak moc ohrožují ARMATURY Group a.s. a v čem je ARMATURY Group konkurenčně silnější oproti ostatním dodavatelům. Tuto konkurenci nebylo možné opomenout, jelikož i zahraniční výrobci se snaží prosadit na českém trhu a jsou zákazníci poptáváni.

Povědomí o zahraničních výrobcích armatur

Cílem otázky, zda respondenti znají nějaké zahraniční výrobce průmyslových armatur, bylo zjistit, jaké je jejich povědomí o těchto firmách, zda se orientují na zahraničním trhu a kteří výrobci je napadnou jako první. Byla zde uvedena spousta jmen, avšak nejčastěji uváděli světoznámou společnost Tyco Valves. Hned za ní volili německou firmu KSB a kolem 8 až 13 % respondentů uvedlo firmy Deutsche Audco, GESTRA, BTG, Bopp and Reuther a PERSTA.



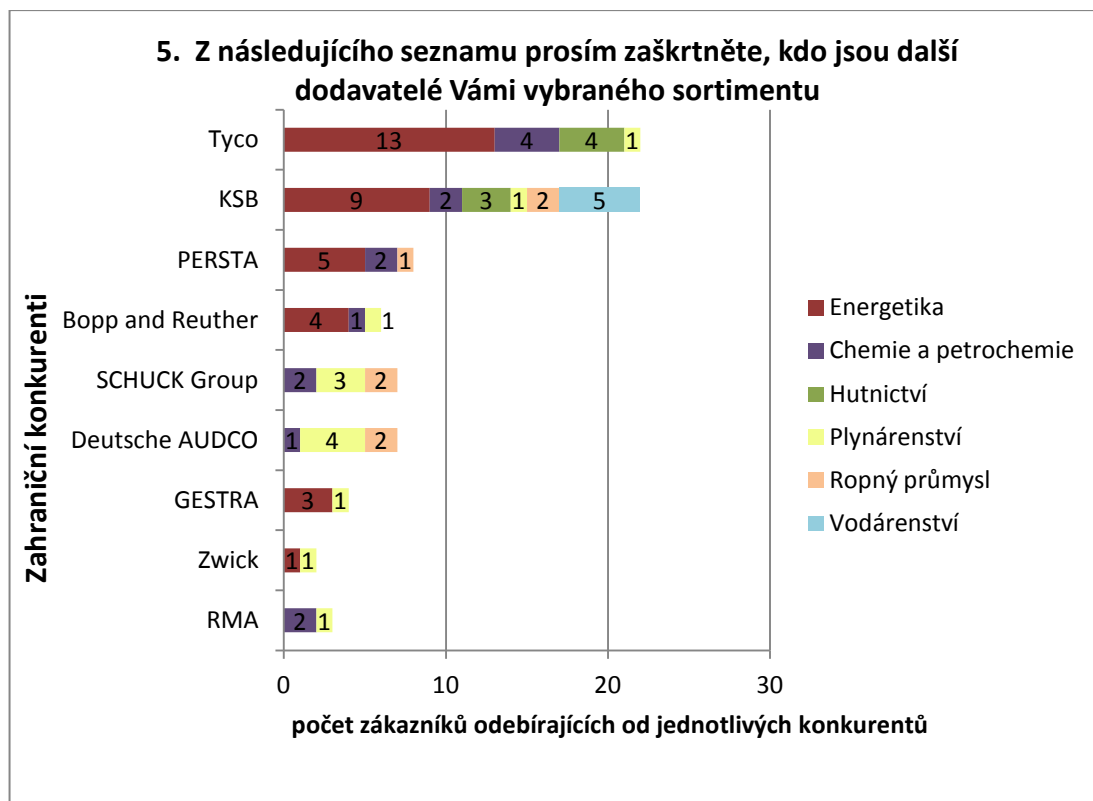
Obr. 5. 1. Povědomí o zahraničních výrobcích průmyslových armatur

Tyco Valves and Control je celosvětová síť, která spojuje výrobu, vývoj, prodej a servis průmyslových armatur. Jedná se o světového lídra na trhu armatur a proto je v podvědomí většiny respondentů – zákazníků. Také koncern KSB patří k jedním z největších světových dodavatelů armatur a čerpadel. Jeho obrat se pohybuje okolo 2 miliard EUR a má také své zastoupení v České republice – KSB Pumpy + Armatury s.r.o. se sídlem v Praze.

Konkurenti v jednotlivých odvětvích průmyslu

Respondenti měli odpovídat, kdo jsou jejich další dodavatelé jimi vybraného sortimentu. Na prvním místě se umístila firma Tyco a KSB. Další firmy jako je PERSTA, Deutsche Audco, SCHUCK Group a Bopp and Reuther volil přibližně stejný počet respondentů. Zákazníci také uvedli jména jiných konkurenčních dodavatelů – GESTRA a Zwick. Graf je uveden v příloze č. 7. 4.

Zaměřením se na jednotlivá odvětví lze odvodit, že firmy Tyco i KSB převládají u odběratelů působících v oblasti energetického průmyslu. Není tomu jinak ani u firmy PERSTA, Bopp and Reuther a GESTRA. Firmu KSB zvolili zákazníci působící ve všech odvětvích. Deutsche Audco i SCHUCK Group mají největší počet hlasů od respondentů působících v oblasti plynárenství.

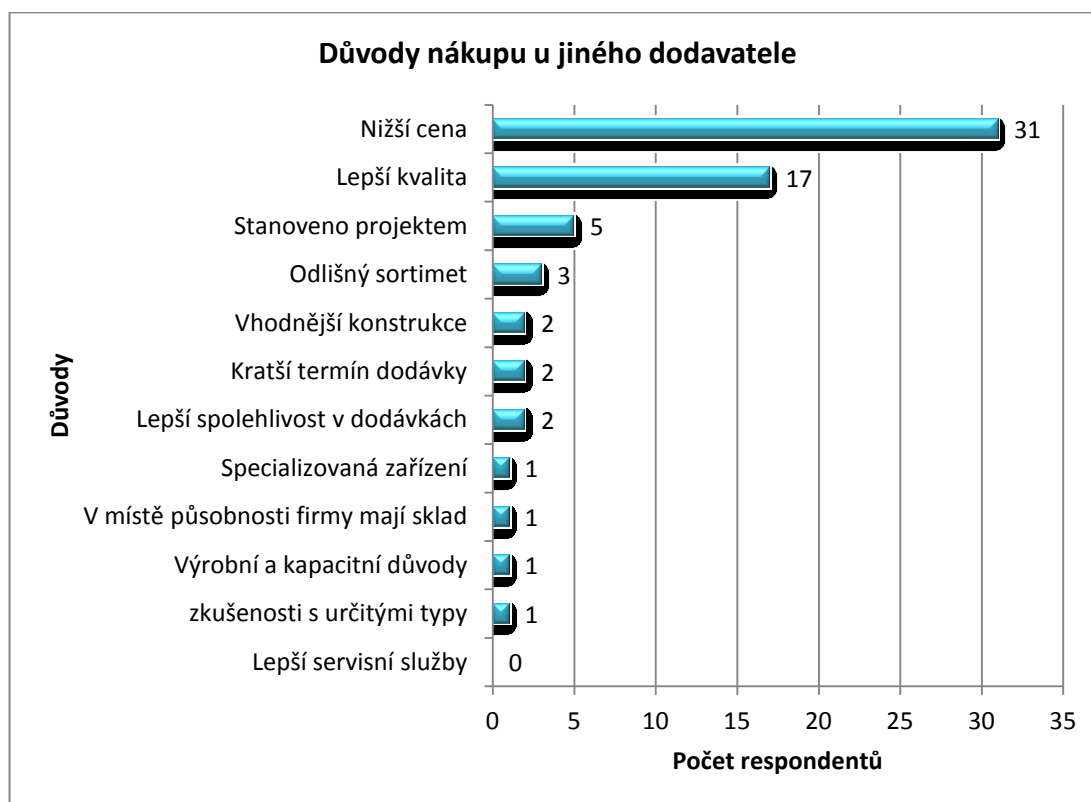


Obr. 5.2 Konkurenční dodavatelé

Jak Tyco, tak KSB patří mezi světově nejúspěšnější výrobce průmyslových armatur. Přesto, že se jedná o německé firmy, zákazníci je na českém trhu vyhledávají, což dokazuje i předešlý graf.

Důvody nákupu u konkurence

Hlavním důvodem nákupu zákazníků u konkurenčních dodavatelů je nižší cena. Z celkového počtu 49 respondentů tuto variantu uvedlo 31. Druhým nejčastějším důvodem je lepší kvalita, kterou volilo 17 respondentů. Žádný respondent nezvolil variantu „Lepší servisní služby“, ale za to uvedli jiné důvody jako například to, že dodavatel daného sortimentu byl stanoven projektem, dále kratší termín dodávky, vhodnější konstrukce konkurenčního produktu, vlastní zkušenosti s určitými typy produktu, výrobní a kapacitní důvody, specializovaná zařízení konkurenčních dodavatelů apod.



Obr. 5. 2 Důvody nákupu u jiného dodavatele

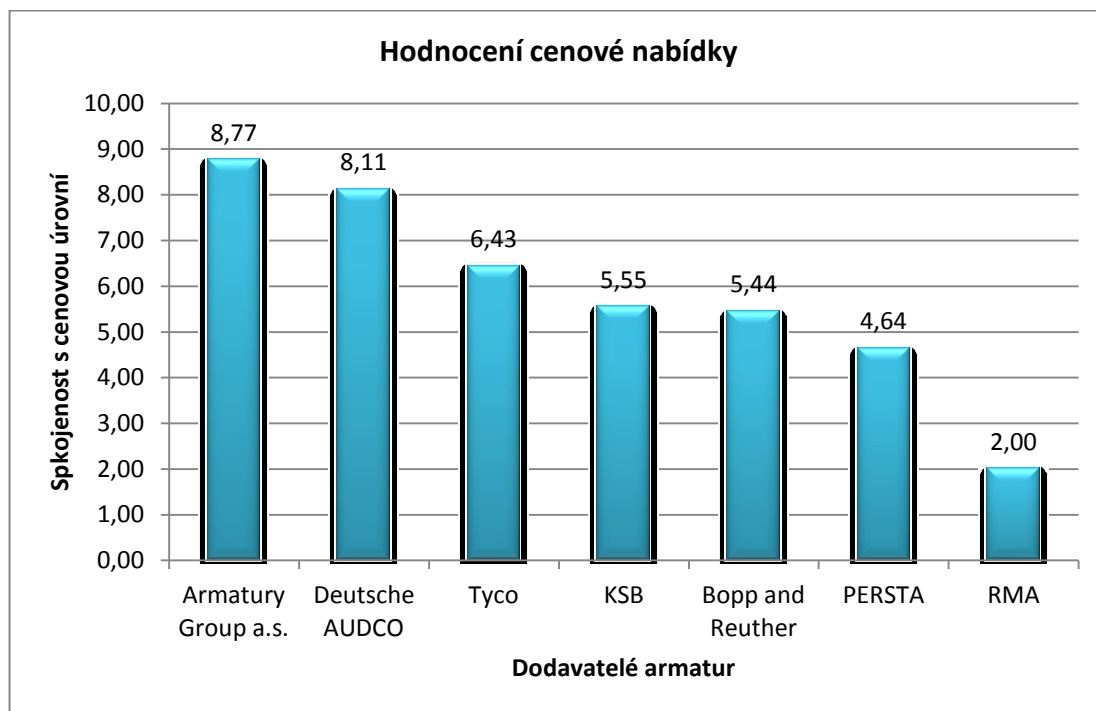
Pro respondenty působící v energetickém průmyslu je hlavním důvodem nákupu u jiných dodavatelů nižší cena. Stejný výsledek je i u vodárenství a hutnictví. Pro chemický průmysl a plynárenství je hlavním důvodem lepší kvalita produktu. Zákazníci působící v ropném průmyslu uvádí jak nižší cenu, tak lepší kvalitu produktu. Alespoň jeden respondent

z každého odvětví uvedl, že důvodem nákupu u konkurence je „stanovení dodavatele projektem“. Graf naleznete v příloze č. 7. 5.

Tato otázka byla zaměřena obecněji na všechny dodavatele jak zahraniční, tak tuzemské. Tento výsledek dokazuje, že zákazníci jsou zcela orientovaní především na ceny a jakmile jim konkurenční firma nabídne zboží za nižší cenu, je jasný vítěz. Ani varianta „lepší kvalita“ by neměla být opomíjena, jelikož ji volilo necelých 50 % respondentů. Zde se může jednat spíše o kvalitu nakupovaného zboží než produktů vlastní výroby, jelikož právě ve vlastní výrobě ARMATURY Group a.s. je na kvalitu kladen obrovský důraz.

Hodnocení cenové nabídky

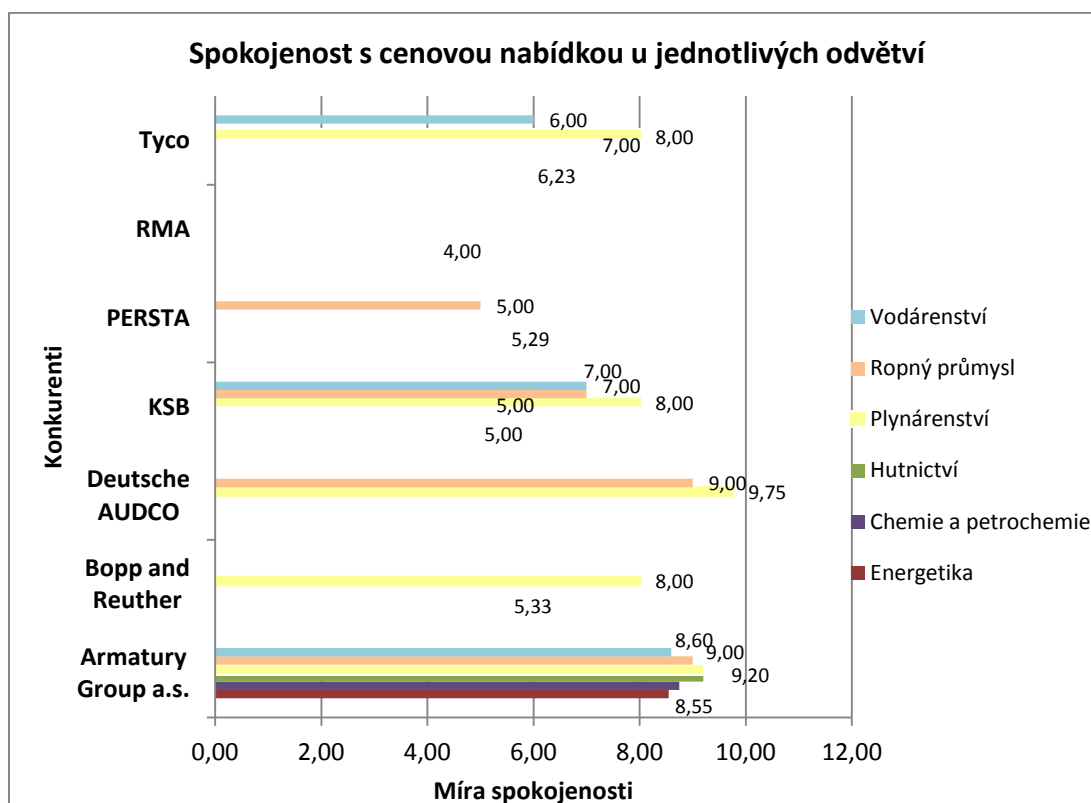
Respondenti měli hodnotit cenovou nabídku jednotlivých výrobců, mezi kterými byla i společnost ARMATURY Group, a.s. Hodnotili body v rozmezí 1 – 10 b, kdy 1 bod znamenal nejméně spokojení a 10 b nejvíce spokojení. U společností, které respondenti neznali, uváděli 0 bodů. Následující graf ukazuje střední hodnoty jednotlivých hodnocených společností a je očividné, že nejvyššího hodnocení dosáhla ARMATURY Group a.s. - 8,77 bodů. Na druhé pozici se umístila německá firma Deutsche Audco s hodnocením 8,11 bodů. Světoznámé Tyco dosáhlo hodnocení 6,43 bodů a ostatní zahraniční firmy jako je KSB, PERSTA a Bopp and Reuther dosáhli průměrného hodnocení kolem 5 bodů. Nejméně bodů však získala firma RMA.



Obr. 5. 3 Hodnocení cenové nabídky

Spokojenost s cenovou nabídkou ARMATURY Group a.s. se u jednotlivých odvětvích moc neliší. Hodnoty se pohybují mezi 8 a 9 body. Také u Tyca se hodnocení zákazníků z jednotlivých odvětví moc nelišilo. Bodování bylo v rozmezí 6 až 8 bodů. Zákazníci působící v plynárenství a ropném průmyslu jsou nejvíce spokojeni s cenovou nabídkou Deutsche Audco, které hodnotili 9 až 10 body. Spokojeni jsou určitě také s KSB, Bopp and Reuther a Tyco, jelikož i jejich cenovou nabídku ohodnotili kolem 8 bodů. Zákazníci z energetického průmyslu, vodárenství, chemie a hutnictví jsou nejvíce spokojeni s cenovou nabídkou ARMATURY Group a.s. Ostatní firmy hodnotí kolem 5 až 6 bodů. Nejméně jsou však spokojeni s cenovou nabídkou firmy RMA.

Ve souvstažnosti na předešlou otázku, kde respondenti uváděli nižší cenu jako důvod nákupu u jiných dodavatelů, tento výsledek potvrzuje, že skrze všechno jsou s cenami ARMATURY Group a.s. spokojeni. Oproti zahraničním konkurentům, kde cena je relativně vyšší už jen z důvodu vyšších nákladů za dopravu. Deutsche Audco je však také na dobré pozici, a to díky hodnocení zákazníků z oblasti plynárenství a ropného průmyslu. Hodnocení Tyca se sice pohybuje na nižší úrovni než ARMATURY Group a.s., ale pořád se jedná o nadprůměrnou hodnotu 6,43 bodů. Proto je třeba především tyto dva konkurenty sledovat.

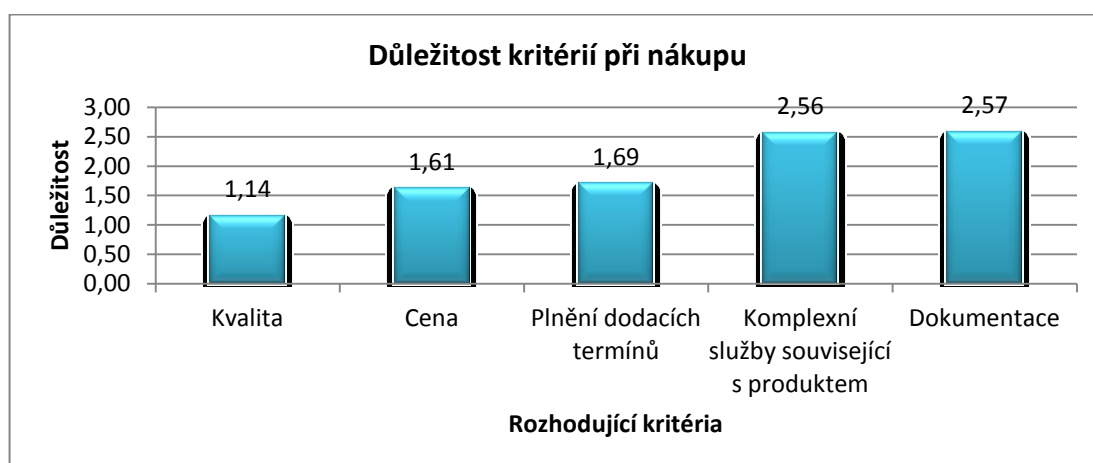


Obr. 5. 4 Spokojenost s cenovou nabídkou

Spokojenost a důležitost kritérií při nákupu

Zákazníci hodnotili jednotlivá kritéria podle jejich důležitosti při nákupu zboží. Známkovali na škále od 1 do 5, kde 1 znamenala nejdůležitější a 5 nejméně důležité.

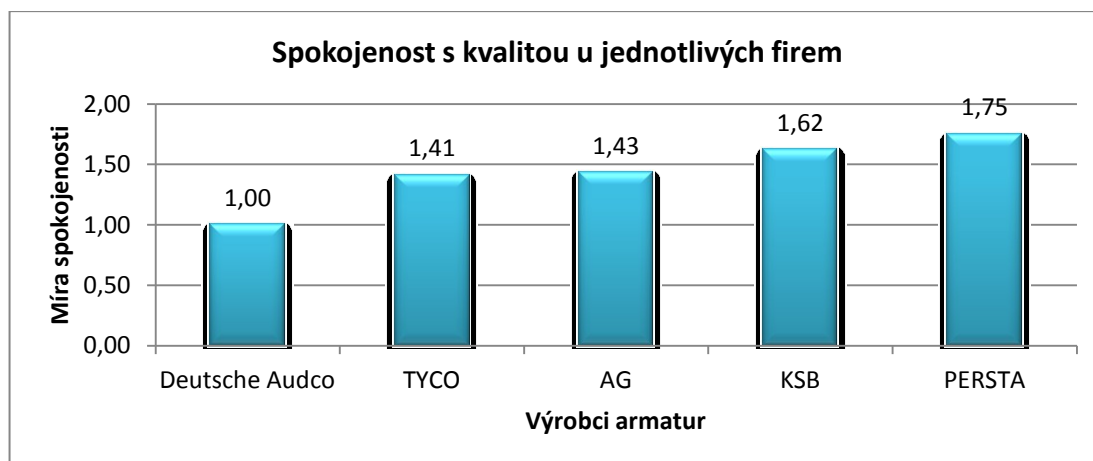
Při nákupu zboží je pro zákazníky nejdůležitější kvalita zboží. To lze odvodit z následujícího grafu. Na druhém a třetím místě se umístila cena a plnění dodacích podmínek, které respondenti ohodnotili přibližně na stejné úrovni. Nejméně důležité jsou pro ně komplexní služby spojené s produktem a dokumentace.



Obr. 5. 5 Důležitost kritérií při nákupu

Kvalita

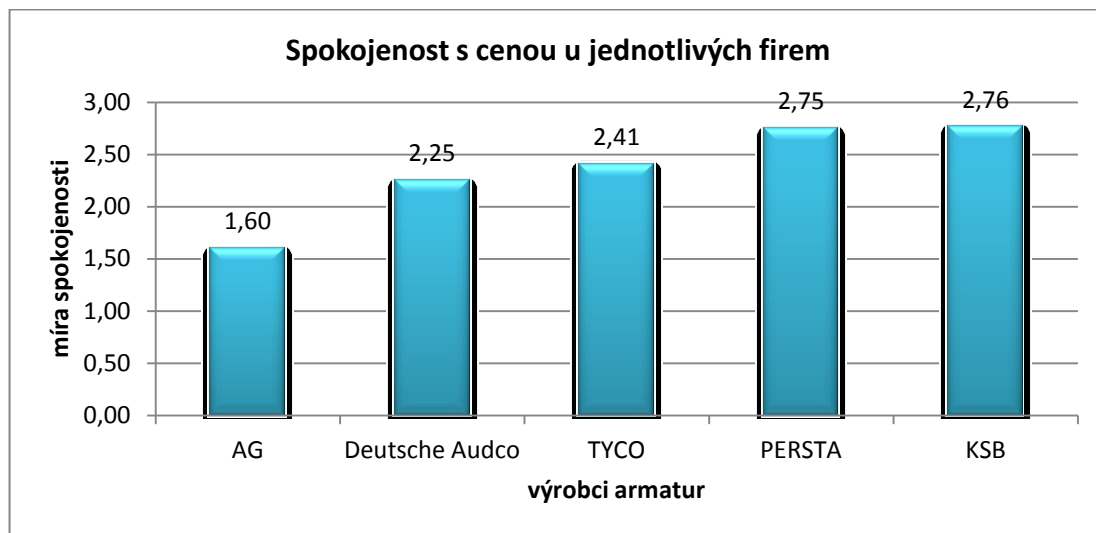
Kvalitu zboží hodnotili jako nejdůležitější kritérium při nákupním rozhodování. Firma Deutsche Audco má nejlepší ohodnocení. Na druhém a třetím místě jsou společnosti Tyco a ARMATURY Group a.s., jejichž hodnocení by se dalo považovat za srovnatelné. Následuje KSB a nejméně ze všech jmenovaných firem jsou spokojeni s kvalitou u PERSTY.



Obr. 5. 6 Spokojenost s kvalitou

Cena

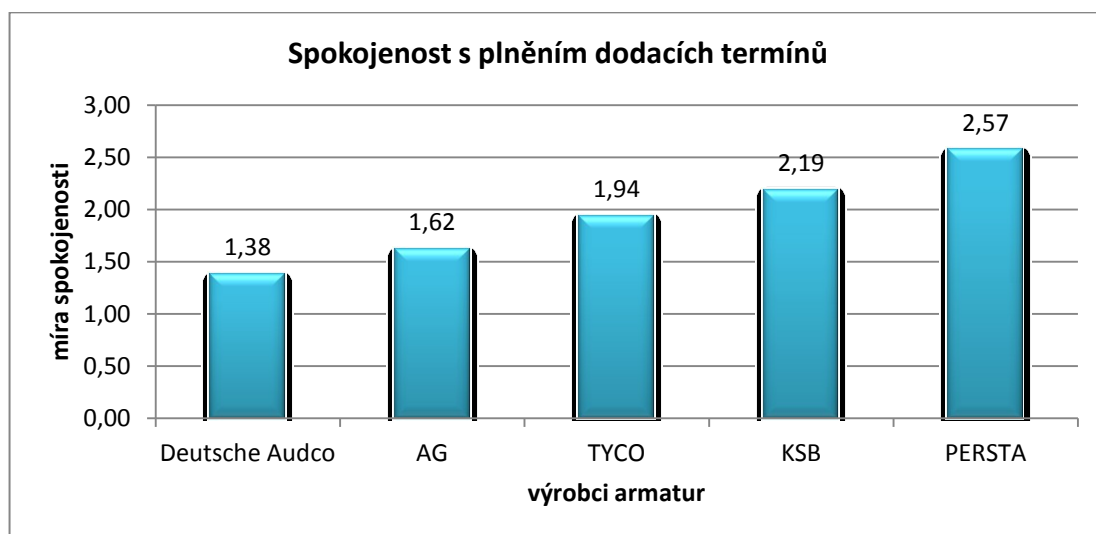
Co se spokojenosti s cenovou nabídkou jednotlivých výrobců týče, graf zde opět dokazuje, že zákazníci jsou více spokojeni s cenami ARMATURY Group a.s. než se zahraničními dodavateli. Naopak nejméně jsou spokojeni s cenovou nabídkou PERSTY a KSB.



Obr. 5. 7 Spokojenost s cenou

Plnění dodacích termínů

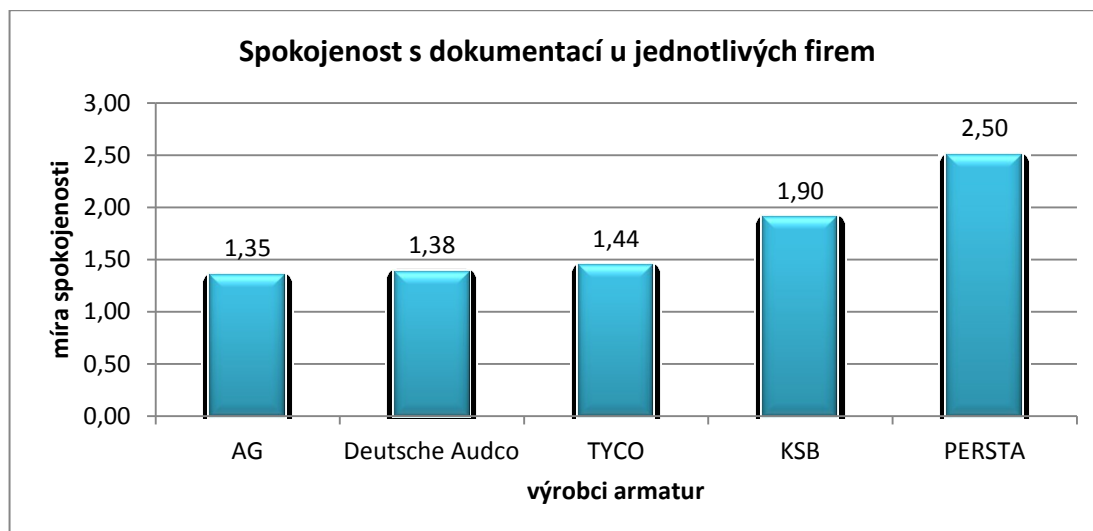
U tohoto kritéria jsou zákazníci nejvíce spokojeni opět s firmou Deutsche Audco. Na druhém místě s hodnocením 1,62 je společnost ARMATURY Group a.s. Firma Tyco má hodnocení 1,94 a je na třetím místě. Nejméně spokojeni jsou opět s firmou KSB a PERSTA.



Obr. 5. 8 Spokojenost s plněním dodacích termínů

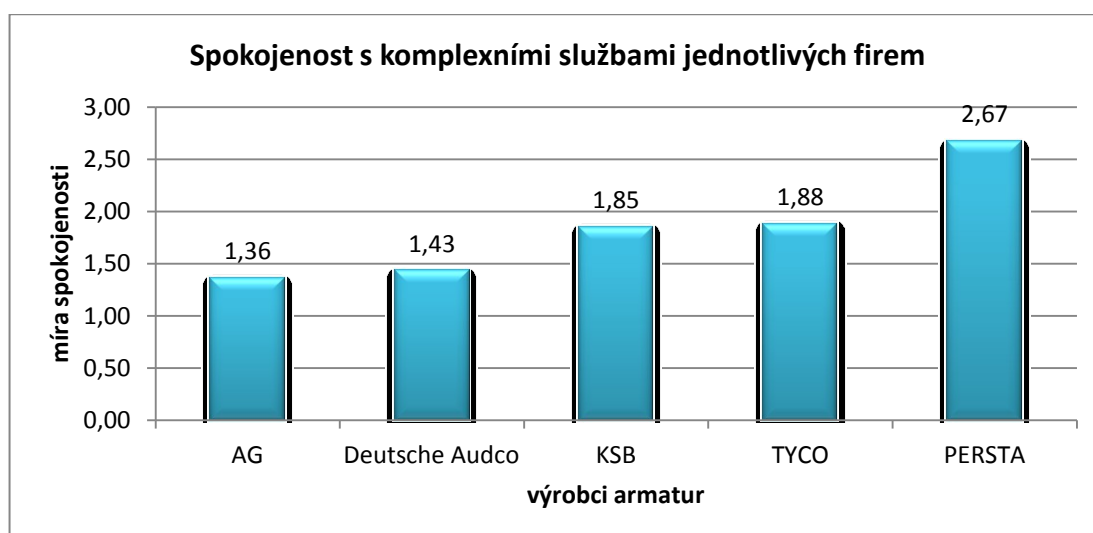
Dokumentace a komplexní služby související s produktem

V dokumentaci u zákazníků vítězí firma ARMATURY Group a.s. s hodnocením 1,35. Těsně za ní německá firma Deutsche Audco, Tyco je opět na třetím místě s hodnocením 1,44 a KSB a PERSTA jsou na posledním místě.



Obr. 5. 9 Spokojenost s dokumentací


Zákazníci jsou nejvíce spokojeni s komplexními službami u ARMATURY Group a.s. jejichž hodnocení je 1,36. Deutsche Audco je na druhém místě, KSB a TYCO na třetím a čtvrtém místě s hodnocením kolem 1,8 a firma PERSTA na posledním místě.





Obr. 5. 10 Spokojenost s komplexními službami


Poziční mapa důležitost x spokojenost


Byla vytvořena poziční mapa pro každé odvětví, ve kterém firmy působí. Znáznorňuje vzájemnou závislost mezi spokojeností zákazníků s jednotlivými faktory a jejich důležitostí. Poziční mapa je rozdělena do čtyř kvadrantů. Každé kritérium má svou značku a jednotlivé firmy mají svou barvu, která je uvedena v legendě grafu.

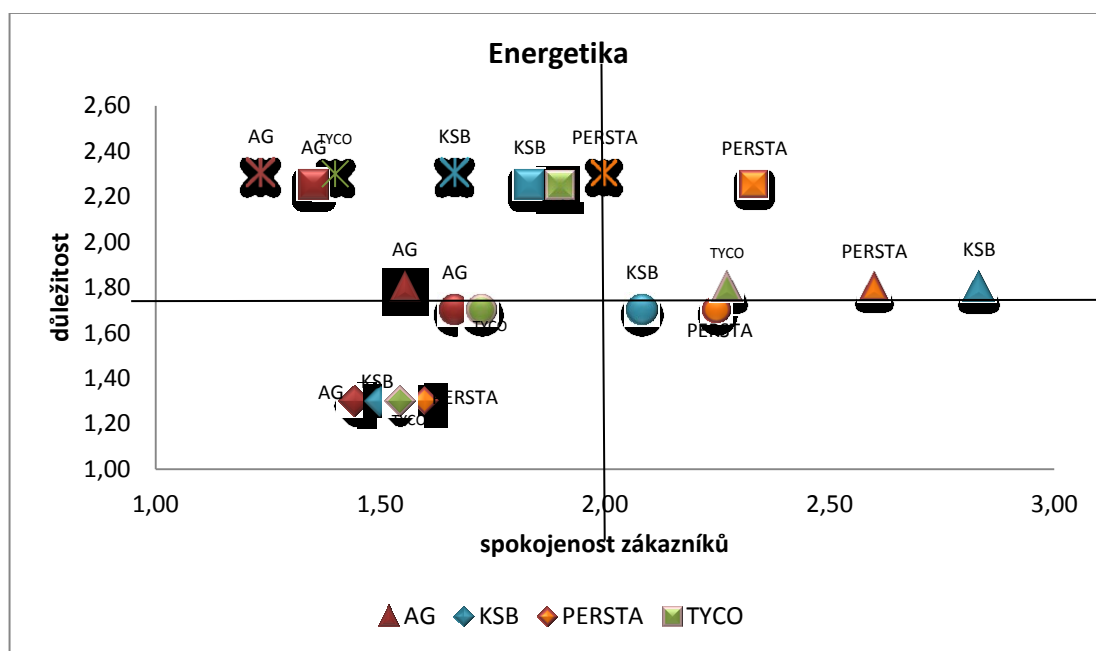
Cena – 

Kvalita – 

Plnění dodacích podmínek – 

Dokumentace - 

Komplexní služby – 



Obr. 5. 11 Poziční mapa: Důležitost x spokojenost

Pro zákazníky v **energetickém průmyslu** je při nákupním rozhodování nejdůležitější kvalita. Na poziční mapě jde vidět, že kvalita všech čtyř společností je přibližně na stejné úrovni a pohybuje se v prvním kvadrantu mezi hodnotami 1,40 a 1,60. Cenová nabídka je pro zákazníky také důležitá. Nejvíce jsou spokojeni s cenami u ARMATURY Group a.s. a nejméně s KSB. S dokumentací a komplexními službami jsou zákazníci spokojeni, avšak pokládají ji za méně důležitou. Méně spokojeni jsou s komplexními službami

u PERSTY. Dalším důležitým kritériem bylo plnění podmínek, kdy u ARMATURY Group a.s. a Tyca jsou zákazníci velmi spokojeni, u KSB a PERSTY už méně.

U **chemického průmyslu** jsou zákazníci spokojeni nejvíce s kvalitou firmy KSB, Deutsche Audco a Tyco. Ohledně cen je největší spokojenost u firmy ARMATURY Group a.s. Ostatní firmy mají hodnocení 3. S plněním dodacích termínů jsou nejvíce spokojeni u Deutsche Audco a nejméně u Tyca a PERSTY. S méně důležitými kritérii – dokumentací a komplexními službami jsou nejvíce spokojeni opět u Deutsche Audco a nejméně u firmy PERSTA. Graf naleznete v příloze č. 7. 6.

Zákazníci z oblasti **hutnictví** jsou nejvíce spokojeni s cenovou úrovní u ARMATURY Group a.s., avšak kvalitu armatur a celkové komplexní služby, které jsou zákazníkům poskytované, hodnotí lépe u Tyca a KSB. Viz graf v příloze č. 7. 7.

V **plynárenství** hodnotili zákazníci firmy Deutsche Audco, KSB, Tyco a ARMATURY Group a.s. V kvalitě zvítězily firmy Deutsche Audco a KSB. S cenou a komplexními službami jsou opět zákazníci nejvíce spokojeni u společnosti ARMATURY Group a.s., ale hned za ní se nachází firma Deutsche Audco. Nejméně spokojeni s plněním dodacích termínů jsou zákazníci u společnosti KSB. Graf je uveden v příloze č. 7. 8.

V průmyslové oblasti **vodárenství** měla společnost ARMATURY Group a.s. mnohem lepší hodnocení všech daných kritérií než společnost KSB. Znázorněno v grafu, který naleznete v příloze č. 7. 9.

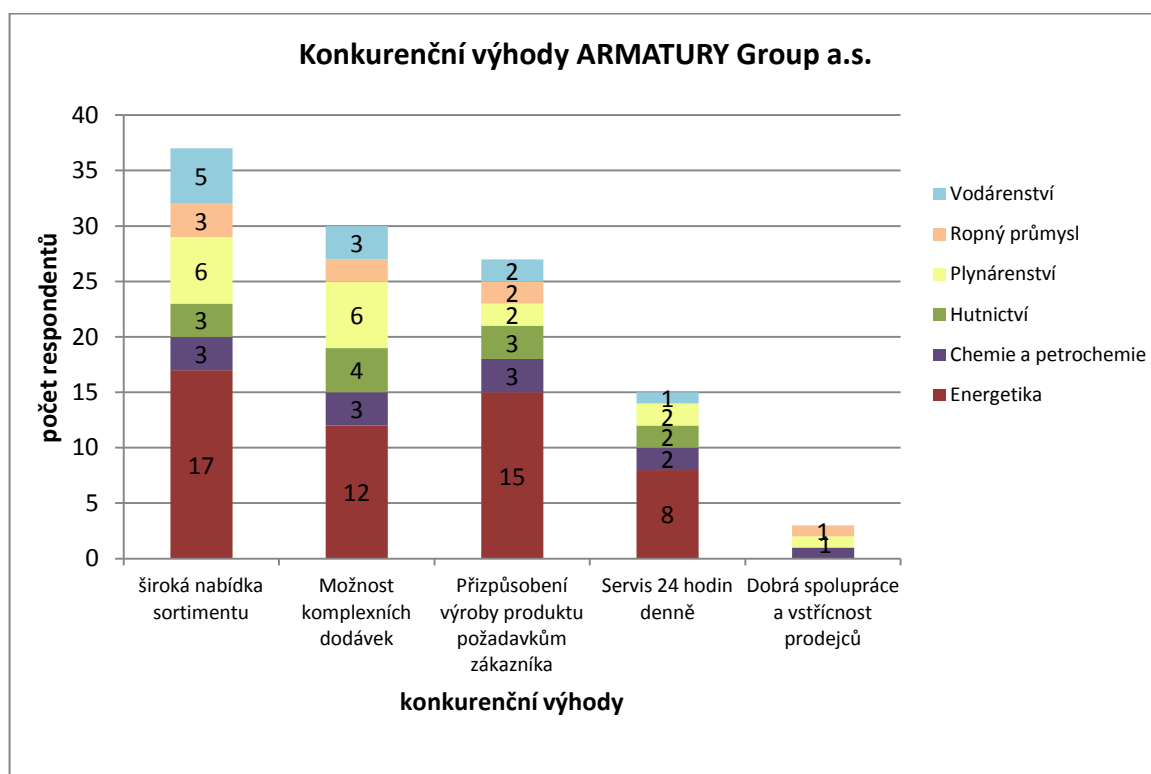
U **ropného průmyslu** vyhrála v kvalitě jednoznačně společnost Deutsche Audco – s hodnocením 1,00. Na druhém místě skončila firma ARMATURY Group a za ní až KSB a PERSTA. Cenově je pro zákazníky nejvýhodnější ARMATURY Group a.s. a nejméně výhodná PERSTA a KSB. Dodací termíny plní podle zákazníků nejlépe Deutsche Audco. ARMATURY Group je až na třetím místě za KSB. Úroveň dokumentace ohodnotili u KSB, ARMATURY Group a.s. a Deutsche Audco jako srovnatelnou a v nabídce komplexních služeb zvítězilo opět Deutsche Audco, viz graf v příloze č. 7. 10.

Konkurenční výhoda ARMATURY Group a.s.

Cílem této otázky bylo zjistit, v čem má ARMATURY Group a.s. největší konkurenční výhodu. Nadpoloviční většina respondentu nejčastěji uváděla širokou nabídku sortimentu. Avšak hned na druhém a třetím místě uvedli možnost komplexních dodávek a přizpůsobení výroby produktu požadavkům zákazníka. Servis 24 hodin denně volilo

15 respondentů. Tři respondenti uvedli jiný důvod - vstřícnost prodejců a dobrá spolupráce. Graf v příloze č. 7. 11.

Zákazníci z oblasti energetiky, vodárenství a ropného průmyslu považují širokou nabídku sortimentu jako nejsilnější stránku ARMATURY Group a.s. Hned jako druhou uvádějí přizpůsobení výroby produktu požadavkům zákazníka nebo možnost komplexních dodávek. Podle zákazníků z oblasti hutnictví je největší konkurenční výhodou ARMATURY Group a.s. možnost komplexních dodávek. Pro chemický průmysl a plynárenství to je široká nabídka sortimentu a možnost komplexních dodávek na stejném místě. Zákazníci z oblasti plynárenství, chemie a ropného průmyslu navíc uvedli „dobrou spolupráci a vstřícnost prodejců“.

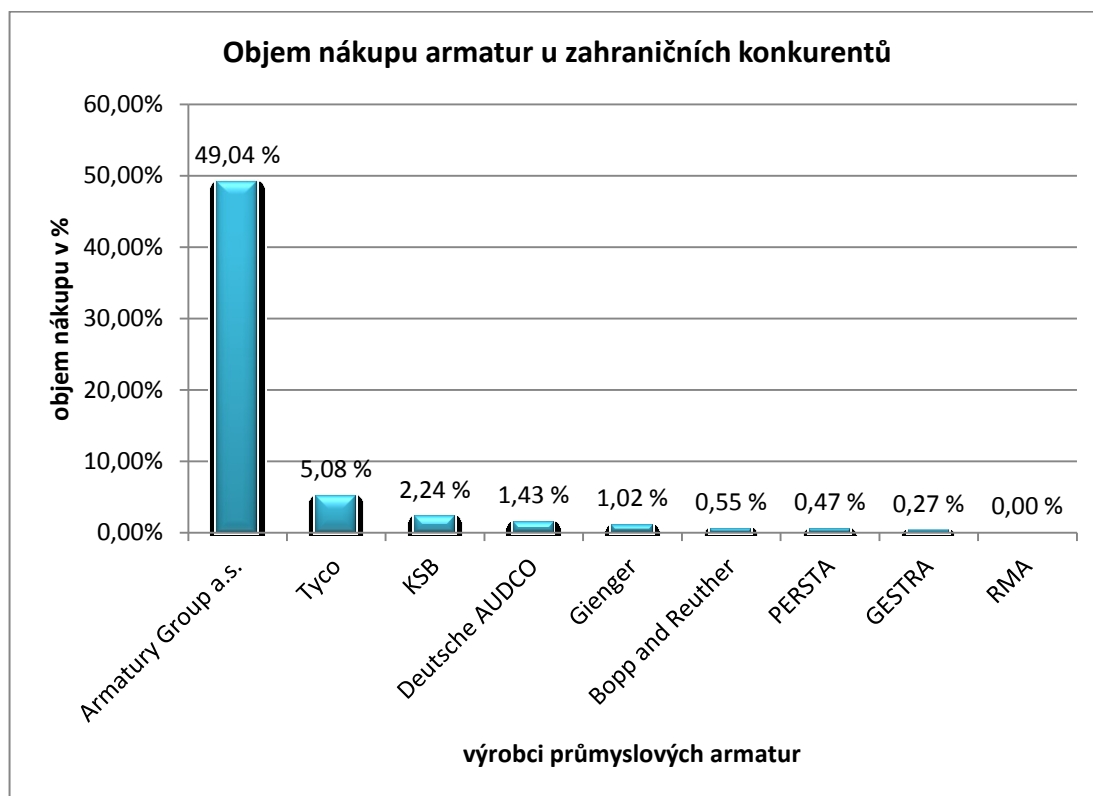


Obr. 5. 12 Konkurenční výhody AG

Tak jak už bylo uvedeno ve SWOT analýze, tak i zde je možné si potvrdit, že široká nabídka sortimentu je pro ARMATURY Group a.s. klíčovou silnou stránkou, kterou se odlišuje od ostatních konkurenčních výrobců. Také schopnost dodat komplexní celky a přizpůsobení se zákazníkům je dělá konkurenčně silnějšími. To, že zákazníci sami uvedli dobrou spolupráci a vstřícnost prodejců poukazuje na spokojenost s přístupem zaměstnanců ARMATURY Group a.s.

Objem nákupu armatur u jednotlivých konkurentů

Respondenti měli uvést, kolik procent z celkového nákupu odebírají od jednotlivých výrobců. Na následujícím grafu lze vidět významný rozdíl. Zahraniční konkurenti ovlivňují český trh jen minimálně ve srovnání s ARMATURY Group a.s. Z uvedených zahraničních konkurentů má největší podíl 5,08 % firma Tyco. Za ní s podílem 2,24 % firma KSB. Nejhůře je na tom opět společnost RMA.



Obr. 5. 13 Objem nákupu

Zákazníci v oblasti hutnictví odebírají od ARMATURY Group a.s. až 84 % z celkového objemu svého nákupu. Chemický a energetický průmysl se pohybují kolem 54 %. Vodárenství uvádí 35 % z celkového nákupu a plynárenství a ropný průmysl do 20 %. U Tyca uvádí zákazníci působící v energetice, že odebírají 8,65 % z celkového nákupu a u chemického průmyslu přibližně 5 %. Zákazníci z plynárenství a ropného průmyslu odebírají od firmy Deutsche Audco přibližně 6 % až 7 %. Od KSB odebírají zákazníci z vodárenství a plynárenství také kolem 6 %.

U rozdělení podle odvětví už můžeme vidět jednotlivé vlivy zahraničních konkurentů. Například Tyco je poměrně vyhledávaný v energetickém průmyslu. Deutsche Audco zase

u plynárenství a ropného průmyslu. I když se ve srovnání s ARMATURY Group a.s. jedná pouze o malé podíly na trhu, je třeba jim věnovat pozornost. Graf je uveden v příloze č. 7. 12.

5.4 Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza č. 1: Největším konkurentem ARMATURY Group a.s. na tuzemském trhu v oblasti energetiky je společnost OTO Valve, a.s.

Tato hypotéza se **potvrdila**. Z analýzy sekundárních a primárních dat získaných na základě rozhovorů lze říci, že OTO Valve, a.s., je konkurentem číslo jedna v oblasti klasické jaderné energetiky. Obchodníci působící v této oblasti jmenovali OTO valve, a.s. jako svou největší konkurenci. Ze sekundárních dat lze také vyvodit, že tato společnost usiluje o co nejsilnější postavení v energetickém strojírenství.

Hypotéza č. 2: Pro většinu respondentů je cenová nabídka zahraničních dodavatelů méně výhodná než cenová nabídka ARMATURY Group a.s.

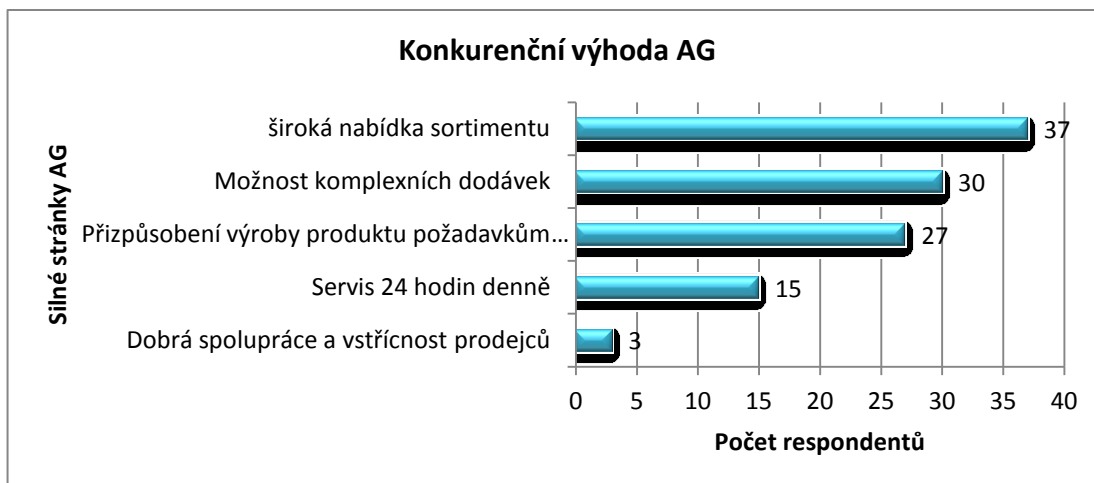
Na základě výsledků primárního výzkumu, **přijímáme** tuto hypotézu. Z následujícího grafu lze vyvodit, že respondenti jsou více spokojeni s cenovou nabídkou ARMATURY Group a.s., než u jiných zahraničních výrobců. Viz obr. č. 5. 7 Spokojenost s cenou.

Hypotéza č. 3: Největší počet konkurentů má ARMATURY Group a.s. v oblasti energetiky.

Tato hypotéza se také **potvrdila** opět díky sekundárnímu výzkumu i díky rozhovorům se zaměstnanci společnosti, kteří jednotlivé konkurenty jmenovali. Výrobci armatur mají o tuto oblast zájem stejně jako ARMATURY Group a.s. Proto je zde agresivnější konkurenční boj.

Hypotéza č. 4: ARMATURY Group a.s. se od své konkurence nejvíce odlišuje širokou nabídkou sortimentu.

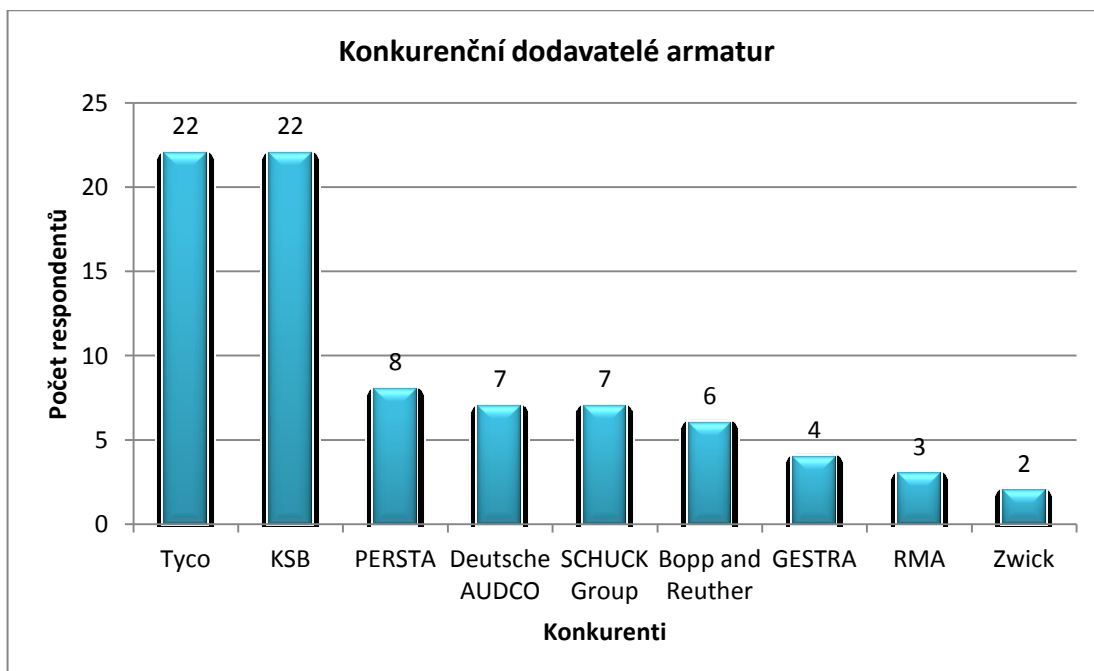
Primárním výzkumem bylo zjištěno, že největší konkurenční výhodou ARMATURY Group a.s. je široká nabídka sortimentu, což dokazuje následující graf. Proto byla tato hypotéza **přijata**.



Obr. 5. 14 Konkurenční výhoda

Hypotéza č. 5: Ze zahraničních konkurentů má největší vliv na český trh průmyslových armatur společnost Tyco Valves and Controls.

Hypotéza byla **přijata**. Z konkurenčních firem, zákazníci nejčastěji uváděli firmu Tyco a KSB. Avšak na českém trhu má ze všech ostatních zahraničních konkurentů největší podíl – 5,08 %. V oblasti energetiky je ještě o něco vyšší – 8,65 %. Viz obr. č. 5. 14 Objem nákupu.



Obr. 5. 17 Konkurenční zahraniční dodavatelé

Hypotéza č. 6: Zaměstnanci ARMATURY Group a.s. jsou dobře informováni o své konkurenci.

Tato hypotéza byla **přijata**. Dotazovaní zaměstnanci ARMATURY Group a.s. měli velký přehled o tom, kdo jim na trhu konkuruje, jak velký je to konkurent, jaké jsou jeho silné a slabé stránky oproti ARMATURY Group a.s. Informace, které poskytli, se shodovaly se zjištěnými sekundárními daty o jednotlivých společnostech.

6. Návrhy a doporučení

Na základě výsledků veškerých analýz sekundárních a primárních dat budou následovat návrhy a doporučení managementu společnosti ARMATURY Group a.s., které by mohly být pro firmu užitečné v konkurenčním boji a nastínily jim tak cestu, jak využít svých konkurenčních výhod.

Je zřetelné, že konkurence na trhu průmyslových armatur je veliká a to jak v zahraničí, tak i u nás v České republice. ARMATURY Group a.s. je svým širokým zaměřením lídrem na českém trhu, jelikož je schopna svou širokou nabídkou sortimentu uspokojit potřeby zákazníků, působících jak v energetickém, chemickém či ropném průmyslu, tak i ve vodárenství, plynárenství a především v hutnictví. Toto je hlavní výhoda, kterou si drží svou vedoucí pozici. Avšak po analýze konkurence v jednotlivých odvětvích průmyslu lze říct, že v každém segmentu, pro který se dané průmyslové armatury vyrábí, existuje daný „vůdce“.

6.1 Doporučení k zavedení informačního systému o konkurenci

K posílení svých konkurenčních výhod a silných stránek je nutné vědět o svých rivalích maximum informací, proto *navrhujeme systematickou analýzu všech výrobců armatur, věnující svou pozornost stejným segmentům jako ARMATURY Group a.s.* Firma by si měla vybudovat jistý **informační systém**, kde bude zaznamenávat veškeré klíčové informace jak o tuzemské, tak zahraniční konkurenci. Zároveň může tyto konkurenty **rozdělit podle oblastí působení**. K tomu lze využít nejen jednotlivých prodejců a nákupců, zaměřujících se na určitou oblast průmyslu, kteří by tyto informace sesbírali od svých odběratelů a dodavatelů, ale také bývalých zaměstnanců těchto společností, kteří nyní v ARMATURY Group, a.s. pracují. Právě tyto zaměstnanci mají největší znalosti o daném konkurenčním podniku a měli by se stát tzv. informátory. Znájí strategické myšlení svých rivalů, způsob projevování se na trhu a především jejich slabá místa. V průběhu jednotlivých rozhovorů se naskytla příležitost si s těmito zaměstnanci promluvit a bylo více než jasné, že měli největší přehled o svém bývalém pracovišti.

K sesbírání informací a analyzování by se mělo využít i marketingového oddělení, které se specializuje na různé primární i sekundární výzkumy. **Klíčová je zde pravidelnost a systematickost.** Výsledky zkoumání by měly být pravidelně předávány manažerům, kteří je budou moci využít ke svým dalším strategickým rozhodnutím.

6.2 Doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti v jednotlivých oblastech působení

K tomu, aby se mohla společnost utkat se svými rivaly v konkurenčním boji, musí být nejen výborně připravená, ale také dostatečně motivovaná. ***Proto doporučujeme zaměřit se na srovnávací analýzu – benchmarking a využít ji pro jednotlivé oblasti působení.*** Při této metodě si může ARMATURY Group a.s. dlouhodobě a systematicky porovnávat své vlastní výsledky s výsledky svých největších konkurentů v jednotlivých odvětvích a tak zvyšovat svou konkurenceschopnost. Vedení a zaměstnanci ARMATURY Group a.s. tak budou motivováni k tomu, aby předčili své největší rivaly na trhu.

Následující odstavce budou zaměřeny na konkurenční společnosti působící v jednotlivých segmentech, kterým by měla ARMATURY Group a.s. věnovat zvýšenou pozornost a které by mohla v benchmarkingu využít.

Klasická a jaderná energetika

V současné době je převážná většina výrobců zaměřena na oblast jaderné energetiky. Konkurenční boj v této oblasti je mnohem intenzivnější, než u jiných odvětví a právě zde je největší potřeba monitorování konkurenčních výrobců. ***Doporučujeme soustředit svou pozornost především na největšího rivala v tomto odvětví - společnost OTO Valve, a.s., zjišťovat jeho budoucí záměry a vzájemně porovnávat výsledky.*** Tato společnost je úžeji zaměřená právě na energetické strojírenství a je vyhledávaná u klíčových odběratelů ČR. Snaží se o neustálý vývoj nových výrobků a je cenově flexibilnější, což ji činí konkurenčně velmi silnou. ARMATURY Group a.s. by se měla snažit odhalit jejich slabá místa a využít je ve svůj prospěch. Dále by měla společnost shromažďovat informace o dalších konkurentech energetického strojírenství, jako je PowerValve, a.s., RKA, spol. s.r.o., PRAGARM spol. s.r.o. a SYSMO a.s. Čím je počet konkurentů v daném odvětví větší, tím nutnější je potřeba neustálé inovace výrobků, a to v kratších cyklech.

Z analýzy bylo zjištěno, že nejčastějším důvodem nákupu zákazníků z oblasti energetiky u jiných dodavatelů byla nižší cena. I když ve srovnání se zahraniční konkurencí je cenová nabídka ARMATURY Group, a.s. výhodnější, není tomu tak v případě tuzemské konkurence. Jedná se především o vlastní výrobu. Jsou zde vysoké režie. ARMATURY Group, a.s. je velká firma, která usiluje o maximální zisk. Proto je zde nutná kompenzace. ***Doporučujeme zaměřit se na nabídku různých doplňkových služeb a zdůrazňovat výhody, které zákazníkovi plynou z uzavření obchodu se společností ARMATURY Group a.s.*** Ať už

se jedná o záruční, pozáruční servis, možnost kompletních dodávek či přizpůsobení se požadavkům zákazníka, odběratel musí být informován, čím mu bude nahrazena vyšší cena, kterou má zaplatit. O to by se měli postarat nejen obchodníci nabízející zboží, ale také marketingové oddělení starající se o propagaci výrobků.

Chemie a petrochemie

Oblast chemie a petrochemie patří také k atraktivním příležitostem. Konkurence zde není tak velká jako v energetickém strojírenství, avšak právě proto může přilákat nové potenciální výrobce. V této oblasti působení ***doporučujeme sledovat chování silné konkurenční společnosti SYSMO a.s. a zaměřit se na kvalitu jejich výrobků dodávaných do tohoto odvětví.*** Jedná se o finančně silnou firmu, která má díky svému majiteli spoustu významných kontaktů, má skvěle zmapovaný trh. ARMATURY Group a.s. by měla srovnávat kvalitu svých výrobků s touto konkurenční společností a najít řešení k jistým změnám k lepšímu, jelikož výsledky analýzy u tohoto segmentu ukázaly, že hlavním důvodem nákupu u jiných dodavatelů byla **lepší kvalita zboží** a až poté nižší cena. Zákazníci jsou dokonce více spokojeni s kvalitou výrobku a s plněním dodacích podmínek u zahraničních dodavatelů jako je např. Tyco Valves, než u ARMATURY Group a.s. Vzhledem k tomu, že kvalita je nejdůležitějším kritériem u nákupního rozhodování (viz Obr. 5. 15 Důležitost kritérií při nákupu), je nutné tomu věnovat pozornost.

Základem je spokojený zákazník, který má potřebu se k danému dodavateli neustále vracet. ***Proto navrhujeme, aby se sestavil krátký dotazník, monitorující spokojenost zákazníků s každou dodávkou a službami ARMATURY Group, a.s.*** Mělo by se jednat pouze o minimum otázek, kde si obchodník může ověřit, zda byl zákazník spokojen se vzájemnou spoluprací, doprovodnými službami, kvalitou dodaného sortimentu a popřípadě se ho zeptat na doporučení, návrhy, které by mohly vzájemnou spolupráci a vztahy ještě více zlepšit. Tímto je možné získat několik návrhů, které mohou být projednávány na strategických poradách managementu společnosti.

Plynárenství a ropný průmysl

V těchto odvětvích průmyslu je menší počet tuzemských konkurentů, mezi které patří společnost ASMA, a.s., která je na trhu delší dobu než ARMATURY Group a.s., avšak v současné době řeší interní problémy, které ji oslabují. Mnohem větší ohrožení je zde ze strany zahraničních dodavatelů. ***Doporučujeme shromažďovat informace o německé společnosti Deutsche Audco a pozorovat její vliv na český trh průmyslových armatur***

v oblasti plynárenství a ropného průmyslu. Zákazníci byli u této společnosti spokojeni s kvalitou a plněním dodacích podmínek více, než u společnosti ARMATURY Group a.s. Její cenovou nabídku hodnotili také velmi dobře, přestože se jedná o zahraničního dodavatele. U zákazníků tohoto segmentu je důvodem nákupu u jiných dodavatelů opět „lepší kvalita“.

Naopak si u ARMATURY Group a.s. váží možnosti poskytování komplexních dodávek a širokou nabídku sortimentu. Jedná se o hlavní konkurenční výhody společnosti, které je drží nahoře. ***Proto doporučujeme neustále si udržovat tyto konkurenční výhody, snažit se sledovat trendy v jednotlivých odvětvích a podle toho přizpůsobovat své zaměření.***

Vodárenství

V oblasti vodárenství má ARMATURY Group a.s. velmi silného konkurenta, kterým je HODARM, spol. s r.o. ***Navrhujeme společnosti zaměřit svou pozornost na výbornou kvalitu a životnost vyráběných armatur v HODARM,*** díky kterým si drží své vedoucí postavení v dodávkách pro vodárenský průmysl. Konkurenční výhodou této společnosti je i schopnost vyrobit unikátní armaturu dle požadavků zákazníka. Opět je zde nutné věnovat zvýšenou pozornost vyšší cenové nabídce ARMATURY Group a.s., jelikož právě tu vnímá značná většina zákazníků z této oblasti jako hlavní důvod nákupu u konkurence.

Hutnictví

ARMATURY Group a.s. je zde klíčovým dodavatelem a má zde vedoucí pozici. K udržení si této pozice ***doporučujeme nadále spolupracovat a udržovat dobré vztahy se společností PLWH, a.s. ale zároveň mít přehled o všech jejích aktivitách.***

Zahraniční konkurence

Jak už bylo z výsledků analýzy patrné, globální společnost Tyco Valves je vyhledávána u zákazníků všech odvětví i u nás v České republice, a to především v energetickém průmyslu. Jedná se o vůdce světového trhu armatur. ***Proto doporučujeme monitorovat chování Tyco Valves na světovém trhu, zjišťovat si reference zákazníků a jejich konkurenční výhody, které je dělají světovými lídry ve výrobě průmyslových armatur.*** Právě toto může být pro ARMATURY Group a.s. přínosem a motivací jak se stát nejlepším a zároveň návod k vybudování si jména a významné pozice na světovém trhu. Jak uvádí Jirásek ve své knize Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu: „*Přece jen má smysl sledovat šampiony, neboť právě oni ukazují cestu, a co je zvláště pozoruhodné, umožňují volit zkratky.*“ [13, s. 93]

6.3 Doporučení k plánování konkurenční strategie

K uskutečnění a realizaci určité konkurenční výhody je nutná dobře naplánovaná konkurenční strategie. Ne všechny společnosti využívají stejnou strategii. Jedni mají tu výhodu, že jsou úžeji zaměřeni – využívají tzv. konkurenční strategie „Focus“, kdy se snaží zaměřit veškerou svou pozornost na určitý segment. Zde se může jednat o společnost RKA, spol. s.r.o. nebo PowerValve, a.s., jejichž hlavním cílem je stát se klíčovým dodavatelem do oblasti jaderné energetiky. Jiní se snaží vybudovat si pozici tzv. nákladového vůdce, kteří díky svým minimálním nákladům dosahují maximálních zisků. Zde se může jednat například o firmu PRAGARM spol. s.r.o., která nabízí svým zákazníkům výhodnější ceny armatur.

V případě ARMATURY Group, a.s. ***navrhujeme konkurenční strategii „diferenciaci produktu“ neboli celkovou diferenciaci od ostatních konkurenčních výrobců.*** Je nutné si všimnout, na co se zákazník orientuje. Z výsledků analýzy je nám zřejmé, že kvalita je pro většinu odběratelů na prvním místě. Zahrnuje se zde také dlouhá životnost výrobků, nejvyšší jakost, ojedinělá image společnosti, doplňkové služby, servis a mnoho dalšího. Cílem této strategie bude věrnost svých zákazníků, kteří budou výrobky společnosti pravidelně vyhledávat. Inovace a diferenciace však něco stojí. Je nutné investovat do vývoje a různých technologií.

Důležité je si také uvědomit, že konkurence ví, co ARMATURY Group, a.s. drží na vedoucí pozici a bude se tak snažit o jisté „napodobování“. Například SYSMO a.s. dodává armatury do všech odvětví stejně jako ARMATURY Group a.s. Ostatní konkurenční výhody jako je přizpůsobení se potřebám zákazníka či dodávky komplexních celků, si již někteří čeští výrobci také osvojili. ***Doporučujeme vedení společnosti neustále strategicky plánovat a promýšlet, jak profitovat ze svých konkurenčních výhod a zároveň mít v záloze připravenou další.***

7. Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza konkurence výrobce průmyslových armatur. Tato práce byla zpracovávána pro společnost ARMATURY Group, a.s., která je českým lídrem na trhu průmyslových armatur.

Úvodní část bakalářské práce byla věnována charakteristice společnosti, její historii, majetkové struktuře, organizační struktuře, výrobnímu programu či hlavním oborům působení. Byla provedena SWOT analýza, kterou byly vyhodnoceny silné a slabé stránky společnosti, ale také její příležitosti a ohrožení. V teoretické části bylo definováno, co je konkurence, její členění podle Portera, jak by měl podnik využít svých konkurenčních výhod nebo co ho činí konkurenceschopným. Byly zde charakterizovány jednotlivé konkurenční strategie a nakonec popis jednotlivých kroků analýzy konkurence.

Následovala metodika shromažďování dat, ve které byl popsán celý proces marketingového výzkumu. K získání maximálního množství informací bylo využito jak interních, tak externích zdrojů dat. Primární data o tuzemské konkurenci byla sesbírána na základě rozhovorů se zaměstnanci firmy, které probíhaly v prostorách společnosti ARMATURY Group, a.s. dle daného scénáře. Další částí byl primární výzkum metodou elektronického dotazování, jehož cílem bylo zjistit, jaký vliv mají zahraniční výrobci armatur na český trh. Byly rozeslány dotazníky na jednotlivé e-mailové adresy zákazníků.

V analýze proběhla identifikace konkurence dle jednotlivých oblastí působení společnosti a následná charakteristika největších konkurentů ARMATURY Group a.s., ve které byly popsány jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky a pravděpodobné budoucí chování na trhu. Byla potvrzena hypotéza, že největší počet konkurenčních výrobců se nachází v oblasti energetického průmyslu, kde největším rivalem ARMATURY Group a.s. je společnost OTO Valve, a.s. Co se zahraniční konkurence a jejího vlivu na český trh týče, potvrdilo se, že nejvýznamnější konkurenční společností je německá firma Tyco Valves and Control. Elektronickým dotazováním bylo dále zjištěno, že zákazníkům více vyhovuje cenová nabídka ARMATURY Group a.s. než u zahraničních dodavatelů. Jako největší konkurenční výhodu společnosti považují její širokou nabídku sortimentu, kterou vynikají nad ostatními.

Vyhodnocením všech dat bylo možné sepsat managementu společnosti návrhy a doporučení, týkající se především zavedení informačního systému o konkurenci, který by se měl stát jednou z primárních funkcí řízení. Dále zde byla navržena metoda benchmarking, na

jejímž základě by byla společnost ARMATURY Group a.s. srovnávána s hlavními konkurenty z jednotlivých oblastí působení. U každého odvětví byl uveden hlavní konkurent, kterému by měla společnost věnovat největší pozornost. Poslední doporučení se týkalo plánování konkurenční strategie.

Doufáme, že tato práce a zejména konečné návrhy a doporučení budou pro společnost přínosné a že ji také využijí jako návod či pomůcku k pravidelnému analyzování svého konkurenčního prostředí.

Seznam použité literatury

Interní materiály firmy ARMATURY Group a.s.:

- [1] Výroční zpráva 2010
- [2] Informační magazín ARMATURÁŘ
- [3] Profil společnosti ARMATURY Group a.s.
- [4] Powerpointová prezentace společnosti ARMATURY Group, a.s.

Odborné knihy:

- [5] KOZEL, Roman. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [6] JIRÁSEK, Jaroslav. A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření a soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [7] MIKOLÁŠ, Zdeněk, PETERKOVÁ, Jindra, TVRDÍKOVÁ, Milena. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. Vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2011. 338s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [8] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.
- [9] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing: od myšlení k realizaci*. 3.vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 344s. ISBN 978-80-7431-042-3.
- [10] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 2005. 186s. ISBN 80-86419-94-0.
- [11] PORTER, Michael. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.
- [12] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnosti firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [13] JIRÁSEK, Jaroslav. A. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing. 101 s. ISBN-80-86419-11-8.
- [14] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: GRADA Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [15] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1.vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. 1041 s.

ISBN 80-247-1545-7.

Odborná periodika:

[16] BOHUNĚK, Bohuslav. Být jedničkou nestačí. *Trend Marketing*. 2012, č. 1-2 ISSN 1214-9594

[17] LENÁRT, Tomáš. Sedm největších chyb v prodeji. *Trend Marketing*. 2011, č. 4 ISSN 1214-9594

[18] BURIÁNKOVÁ, Zdeňka. Být stále lepší = být flexibilní?. *Úspěch – produktivita a inovace v souvislostech*. 2011, č. 2 ISSN 1803-5183

Elektronické zdroje:

[19] ARMATURY Group: O společnosti. [online]. © 2008 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.armaturygroup.cz/>

[20] I.B.C. Praha spol s r.o. NETADMIN. *I.B.C. Praha spol s r.o.* [online]. Copyright (c) 2012 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.ibcp Praha.cz/>

[21] Podnik. *JMA Czech Republic* [online]. [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.jmahod.cz/>

[22] MSA. *Vize a strategie | MSA - Výrobce armatur* [online]. 2008 - 2012 © [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.msa.cz/>

[23] InterFLUID - Moravia Systems a.s. *InterFLUID* [online]. Copyright © 2000 - 2010 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.interfluid.cz/>

[24] Profil a historie společnosti. *ARAKO spol. s r.o. | PRŮMYSLOVÉ ARMATURY* [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.arako.cz/>

[25] Informace o společnosti - MPOWER Group. *MPOWER Group* [online]. © Copyright 2010 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.mpowergroup.eu/>

[26] MODŘANY Power, a.s. NETSERVIS S.R.O. *MODŘANY Power, a.s.* [online]. © 2012 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.modrany.cz/>

[27] Moravia Systems rozšiřuje své prostory. *Informační portál časopisu All for Power* [online]. © Copyright 2007 - 2012 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.allforpower.cz/>

[28] Tyco. *Tyco* [online]. Copyright © 2012 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.tyco-fire.com/>

[29] Moravia Systems a.s., velkoobchod armatur. *Databáze firem, české firmy, vyhledávání firem* [online]. © 2012 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.edb.cz/Detail.aspx?L=CZ&SML=6825161178001>

[30] KSB - KSB v ČR / O nás / KSB Pumpy + Armatury s.r.o. *KSB-Pumpy+Armatury a více* [online]. © Copyright 2008-2010 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: http://ksb.com/ksb/web/CZ/cs/CZ__cs__Root.html

Seznam zkratek

AG	ARMATURY GROUP a.s
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
č.	číslo
ČR	Česká republika
Ing.	Inženýr
JE	jaderná energetika
Kč	Korun českých
ks	kusů
m	metr
např.	například
Obr.	obrázek
PR	Public Relation
spol. s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SR	Slovensko
t	tuna
Tab.	tabulka
tzn.	to znamená
www	World Wide Web

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu
- s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci
- k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2012

Kravaře, Nábřeží 102, 747 21

Markéta Stareczková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Schéma organizační struktury

Příloha č. 2: SWOT analýza

Příloha č. 3: Dotazník

Příloha č. 4: Scénář rozhovoru

Příloha č. 5: Tabulky třídění 1. stupně

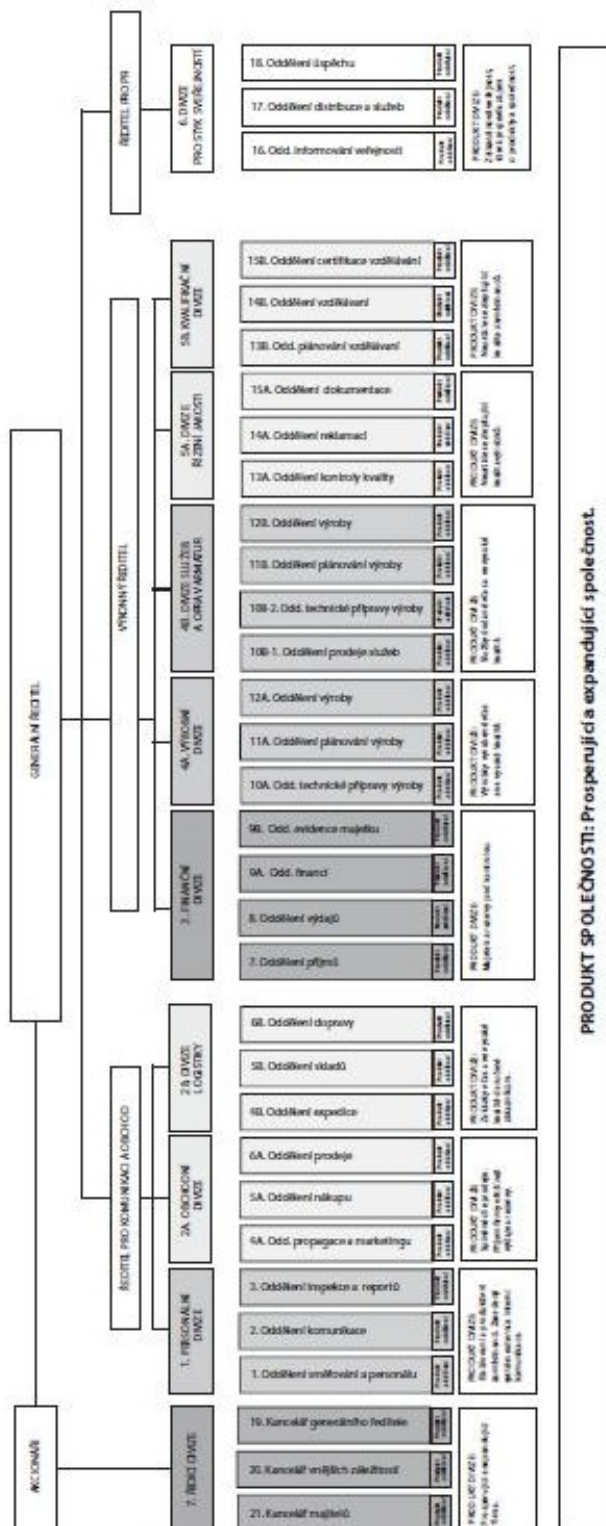
Příloha č. 6: Tabulky třídění 2. stupně

Příloha č. 7: Grafy

Příloha č. 8: Tabulky hodnocení konkurence

Přílohy

Příloha č. 1: Schéma organizační struktury



Příloha č. 2: SWOT analýza

2.1 Silné a slabé stránky společnosti

Silné a slabé stránky ARMATURY Group a.s.		Hodnocení výkonnosti škála 1-5 (1- největší výkonnost)					Hodnocení závažnosti (1 - vysoká, 2 - průměrná, 3 - nízká)				
		1	2	3	4	Průměr	1	2	3	4	průměr
1.	Široká nabídka sortimentu	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2.	Široké zaměření	1	2	1	1	1,25	1	1	2	1	1,25
3.	Finanční a výrobní zázemí	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1,75
4.	Servis 24 hodin	1	1	2	2	1,5	2	3	2	2	2,25
5.	Odbornost zaměstnanců	2	1	1	1	1,25	1	1	1	1	1
6.	Investice do vývoje	2	2	1	1	1,5	2	2	1	1	1,5
7.	Progresivní firma	2	1	1	2	1,5	2	2	2	1	1,75
8.	Schopnost dodávat vlastní vyráběné zboží i nakupované	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9.	Nabízí možnost kompletní dodávky	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1,25
10.	Přizpůsobení výroby produktu požadavkům zákazníka	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11.	Velká skladové zásoby	1	1	2	1	1,25	2	2	1	3	2
12.	Dobře zvládnuté reklamační oddělení	1	2	2	2	1,75	1	2	2	1	1,5
13.	Vyšší ceny (vysoké režie) oproti konkurentům	3	5	4	5	4,25	1	1	1	1	1
14.	Dodací podmínky – nestíhají ve vlastní výrobě	3	4	4	4	3,75	1	1	1	1	1
15.	Velká společnost – delší doba rozhodování	3	4	4	3	3,5	3	3	1	2	2,25
16.	Složité prosazení změny	3	3	4	4	3,5	2	2	3	2	2,25
19.	Menší výrobní prostory oproti jiným výrobcům	3	4	5	4	4	3	3	1	2	2,25

2.2 Příležitosti společnosti

Příležitosti a ohrožení ARMATURY Group a.s.		Hodnocení síly vlivu (1-5) - 1 - nejsilnější					Pravděpodobnost výskytu (1-vysoká, 2-průměrná, 3-nízká)				
		1	2	3	4	Průměr	1	2	3	4	průměr
1.	Primární sektor jaderné energetiky	1	1	1	1	1	2	3	3	2	2,5
2.	Příchod erudovaných pracovníků	3	2	2	3	2,5	1	1	2	1	1,25
3.	Hledání levných vstupů	1	1	2	2	1,5	1	1	2	1	1,25
4.	Nové způsoby zvyšování kvality	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2
5.	Rozšíření výrobních hal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6.	Rozšíření zahraničního prodeje – nepokrytý světový trh	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1,5
7.	Certifikáty na ASME – otevře cestu k jaderným elektrárnám v Z Evropě	1	1	1	2	1,25	2	2	2	3	2,25
8.	Rusko – země neomezených možností – „energetický hlad“	1	2	2	2	1,75	1	2	2	2	1,75

2.3 Ohrožení společnosti

Příležitosti a ohrožení ARMATURY Group a.s.		Hodnocení síly vlivu (1-5) - 1 - nejsilnější					Pravděpodobnost výskytu (1-vysoká, 2-průměrná, 3-nízká)				
		1	2	3	4	Průměr	1	2	3	4	průměr
9.	Odliv odborných pracovníků	1	1	2	2	1,5	3	3	2	3	2,75
10.	Nižší vstupy konkurentů	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1,75
11.	Moravia Systems napojení na politiku – větší kontakty	4	4	4	5	4,25	3	3	2	2	2,5
13.	Změna majitele konkurenční firmy, který by firmu obohatil o nové zkušenosti a hnal ji dopředu	2	3	4	4	3,25	2	2	2	1	1,75
14.	Rostoucí byrokracie vyvolávající nepokoje mezi zaměstnanci	2	2	2	1	1,75	1	1	1	2	1,25

Příloha č. 3: Dotazník

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který bude součástí mé bakalářské práce. Jmenuji se Markéta Stareczková a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB – TU v Ostravě. Mým cílem bude analyzovat konkurenci výrobce průmyslových armatur a výsledky této analýzy budou sloužit výhradně pro potřeby mé bakalářské práce.

Odpovědi na otevřené otázky piště prosím do šedých textových polí.

Není-li uvedeno jinak, zakřížkujte prosím pouze jednu Vámi zvolenou odpověď.

Děkuji za Vaši spolupráci a přeji hezký den!

1. **Zajímáte se v rámci své podnikatelské činnosti o nákup průmyslových armatur či potrubí a příslušenství?**
 - 1.1 ☐ Ano
 - 1.2 ☐ Ne
2. **Jste zákazníkem společnosti ARMATURY Group a.s.?**
 - 2.1 ☐ Ano
 - 2.2 ☐ Ne
3. **Prosím, uveďte jména zahraničních výrobců průmyslových armatur, které znáte:.....**
4. **Zaškrtněte hlavní produkty, které odebíráte od společnosti ARMATURY Group a.s. (možno zaškrtnout více odpovědí.)**

4.1. <input type="checkbox"/> Kulové kohouty	4.5. <input type="checkbox"/> Ventily
4.2. <input type="checkbox"/> Hutní armatury	4.6. <input type="checkbox"/> Speciální armatury (vysokotlaké, do jaderných elektráren)
4.3. <input type="checkbox"/> Klapky	4.7. <input type="checkbox"/> Ostatní armatury
4.4. <input type="checkbox"/> Šoupátka	4.8. <input type="checkbox"/> Potrubí a příslušenství
5. **Z následujícího seznamu prosím zaškrtněte, kdo jsou další dodavatelé Vámi vybraného sortimentu. (Možno zaškrtnout více odpovědí.)**

5.1. <input type="checkbox"/> Bopp and Reuther	5.5. <input type="checkbox"/> RMA
5.2. <input type="checkbox"/> Deutsche AUDCO	5.6. <input type="checkbox"/> SCHUCK Group
5.3. <input type="checkbox"/> KSB	5.7. <input type="checkbox"/> TYCO
5.4. <input type="checkbox"/> PERSTA	5.8. <input type="checkbox"/> Jiní (prosím, uveďte názvy):
6. **Uveďte Vaše důvody nákupu Vámi vybraného sortimentu u jiných dodavatelů. (Možno zaškrtnout více odpovědí.)**
 - 6.1. ☐ Lepší servisní služby
 - 6.2. ☐ Větší spolehlivost v dodávkách
 - 6.3. ☐ Nižší cena
 - 6.4. ☐ Lepší kvalita
 - 6.5. ☐ Případně uveďte prosím, jiný důvod:
7. **Obodujte jednotlivé společnosti dle Vaší spokojenosti s jejich cenovou úrovní. (0 b - neznám, 1 b - nejméně spokojeni, 10 b - nejvíce spokojeni)**

7.1. ARMATURY Group a.s.	bodů
7.2. Bopp and Reuther	bodů
7.3. Deutsche AUDCO	bodů
7.4. KSB	bodů
7.5. PERSTA	bodů
7.6. RMA	bodů
7.7. TYCO	bodů
7.8. Jiné firmy (prosím, uveďte název a počet bodů):.....	bodů

8. **Oznámkujte následující faktory, které ovlivňují Vaše rozhodnutí při koupi daného produktu dle jejich důležitosti. (známkujte jako ve škole: 1 - nejdůležitější, 5 - nejméně důležité)**

- 8.1. Cena
8.2. Kvalita
8.3. Plnění dodacích termínů
8.4. Dokumentace
8.5. Komplexní služby související s produktem

9. **Oznámkujte všechny následující dodavatele dle Vaší spokojenosti s jednotlivými faktory při nákupu Vámi vybraného produktu? (známkujte jako ve škole: 1 - nejspokojenější, 5 - nejméně spokojené, 0 - neznám)**

Kritéria/ Společnost	Armatury Group	Deutsche Audco	KSB	PERSTA	TYCO	Název jiného dodavatele:
9.1. Cena						
9.2. Kvalita						
9.3. Dodací podmínky						
9.4. Dokumentace						
9.5. Komplexní služby						

10. **Čím se ARMATURY Group a.s. odlišuje od Vašich ostatních dodavatelů? (Možno zaškrtnout více odpovědí.)**

- 10.1. ☐ Široká nabídka sortimentu
10.2. ☐ Servis 24 hodin denně
10.3. ☐ Možnost komplexních dodávek
10.4. ☐ Přizpůsobení výroby produktu požadavkům zákazníka
10.5. ☐ Jiné (prosím, uveďte):

11. **Rozdělte prosím 100 % Vašeho celkového nákupu armatur mezi následující dodavatele dle objemu armatur, které od nich odebíráte. (0 % - neodebíráme)**

- 11.1. ARMATURY Group a.s. %
11.2. Bopp and Reuther %
11.3. Deutsche AUDCO %
11.4. KSB %
11.5. PERSTA %
11.6. RMA %
11.7. TYCO %
11.8. Jiné firmy (prosím uveďte název a počet procent): %

12. **V jaké průmyslové oblasti působíte?**

- 12.1. ☐ Klasická a jaderná energetika
12.2. ☐ Chemie a petrochemie
12.3. ☐ Hutnictví
12.4. ☐ Plynárenství
12.5. ☐ Ropný průmysl
12.6. ☐ Vodárenství
12.7. ☐ Jiná oblast (prosím uveďte):

13. **Máte ještě nějaký názor na řešenou problematiku?**

Děkuji Vám za Vaši spolupráci a prosím o zpětné zaslání dotazníku do 5. 3. 2012.

S pozdravem

Markéta Satreczková

Příloha č. 4: Scénář rozhovoru

Dotazovaný by měl mít představu o tom, proč daný rozhovor probíhá. Proto je nutné ho zpočátku uvést do děje, vysvětlit mu, co se bude analyzovat, k čemu budou sloužit výsledky a zároveň ho motivovat k tomu aby s tazatelem spolupracoval.

Předtím než tazatel začne klást konkrétní otázky, je důležité se dotazovaného zeptat, zda nemá problém s nahráváním rozhovoru na diktafon. V případě, že by dotazovaný nesouhlasil, je nutné, aby si tazatel pečlivě zaznamenával veškeré informace, které mu budou poskytnuty.

Identifikační otázky:

Jméno dotazovaného:

Profese:.....

Konkrétní otázky:

1. Jaký druh sortimentu prodáváte?
2. Na jakou oblast průmyslu jste zaměřený (a)?
3. Znáte své konkurenty v této dané oblasti na tuzemském trhu a mohl (a) byste je vyjmenovat?
4. Jaký je jejich výrobní sortiment?
5. Jaký je jejich cílový segment?
6. Který z Vámi uvedených konkurentů představuje pro AG největší hrozbu a proč?
7. Jaké jsou silné stránky jednotlivých konkurentů?
8. V čem mají podle Vás konkurenční výhodu oproti AG?
9. V čem je AG lepší?
10. Jaké jsou jejich slabé stránky, nedostatky?
11. Jejich cenová nabídka ve srovnání s AG?
12. Jakou nabízí kvalitu zboží ve srovnání s AG?
13. Dodávají i do zahraničí?
14. Doprovodné služby?
15. Chtěl (a) byste mi ještě něco říci k dané problematice?

Ke konci rozhovoru je důležité dotazovanému poděkovat za spolupráci a zároveň mu nabídnout možnost nahlédnutí do výsledků celé práce.

Příloha č. 5: Tabulky třídění 1. Stupně

5. 1 Zajímáte se v rámci své podnikatelské činnosti o nákup průmyslových armatur či potrubí a příslušenství?

Zájem v rámci svého podnikání o průmyslové armatury	četnost			
	absolutní	relativní	validní	kumulativní
ano	49	100%	100%	100%
ne	0	0%	0%	100%

5. 2. Jste zákazníkem společnosti ARMATURY Group a.s.?

Zákazníci AG	četnost			
	absolutní	relativní	validní	kumulativní
ano	49	100%	100%	100%
ne	0	0%	0%	100%

5. 4. Zaškrtněte hlavní produkty, které odebíráte od společnosti ARMATURY Group a.s. (možno zaškrtnout více odpovědí.)

Odebíraný produkt	Četnost		
	absolutní	relativní	validní
Potrubí a příslušenství	2	4%	4%
Hutní armatury	3	6%	6%
Ostatní armatury	4	8%	8%
Speciální armatury	5	10%	10%
Šoupátka	11	22%	22%
Klapky	18	37%	37%
Ventily	20	41%	41%
Kulové kohouty	22	45%	45%

5. 5. Z následujícího seznamu prosím zaškrtněte, kdo jsou další dodavatelé Vámi vybraného sortimentu. (Možno zaškrtnout více odpovědí.)

Jiní dodavatelé	četnost		
	absolutní	relativní	validní
Tyco	22	45%	45%
KSB	22	45%	45%
PERSTA	8	16%	16%
Deutsche AUDCO	7	14%	14%

SCHUCK Group	7	14%	14%
Bopp and Reuther	6	12%	12%
GESTRA	4	8%	8%
RMA	3	6%	6%
Zwick	2	4%	4%

5. 6. Uveďte Vaše důvody nákupu Vámi vybraného sortimentu u jiných dodavatelů. (Možno zaškrtnout více odpovědí.)

Důvody nákupu u jiných dodavatelů	Četnost		
	absolutní	relativní	validní
Lepší servisní služby	0	0%	0%
zkušenosti s určitými typy	1	2%	2%
Výrobní a kapacitní důvody	1	2%	2%
V místě působnosti firmy mají sklad	1	2%	2%
Specializovaná zařízení	1	2%	2%
Lepší spolehlivost v dodávkách	2	4%	4%
Kratší termín dodávky	2	4%	4%
Vhodnější konstrukce	2	4%	4%
Odlišný sortimet	3	6%	6%
Stanoveno projektem	5	10%	10%
Lepší kvalita	17	35%	35%
Nižší cena	31	63%	63%

5. 7. Obodujte jednotlivé společnosti dle Vaší spokojenosti s jejich cenovou úrovní. (0 b - neznám, 1 b - nejméně spokojeni, 10 b - nejvíce spokojeni)

Hodnocení cenové nabídky konkurence	četnost			
	MODUS	MIN	MAX	Průměrné hodnocení
Armatury Group a.s.	10		1 0	8,77
Deutsche AUDCO	10		1 0	8,11
Tyco	5		9	6,43
KSB	8		8	5,55
Bopp and Reuther	7		8	5,44
PERSTA	7		8	4,64
RMA			4	2,00

5. 8. Oznámkuje následující faktory, které ovlivňují Vaše rozhodnutí při koupi daného produktu dle jejich důležitosti. (známkuje jako ve škole: 1 - nejdůležitější, 5 - nejméně důležité)

Důležitost kritérií při nákupu	Hodnoty			
	Modus	MIN	MAX	Průměrná hodnota
Kvalita	1	1	3	1,14
Cena	1	1	4	1,61
Plnění dodacích termínů	1	1	5	1,69
Komplexní služby související s produktem	2	1	5	2,56
Dokumentace	2	1	5	2,57

5. 9. Oznámkuje všechny následující dodavatele dle Vaší spokojenosti s jednotlivými faktory při nákupu Vámi vybraného produktu? (známkuje jako ve škole: 1 - nejspokojenější, 5 - nejméně spokojené, 0 - neznám)

cena	hodnocení
AG	1,60
Deutsche Audco	2,25
TYCO	2,41
PERSTA	2,75
KSB	2,76

Kvalita	hodnocení
Deutsche Audco	1,00
TYCO	1,41
AG	1,43
KSB	1,62
PERSTA	1,75

Plnění dodacích termínů	hodnocení
Deutsche Audco	1,38
AG	1,62
TYCO	1,94
KSB	2,19
PERSTA	2,57

Dokumentace	hodnocení
AG	1,35
Deutsche Audco	1,38
TYCO	1,44
KSB	1,90
PERSTA	2,50

Komplexní služby	hodno cení
AG	1,36
Deutsche Audco	1,43
KSB	1,85
TYCO	1,88
PERSTA	2,67

5. 10. Čím se ARMATURY Group a.s. odlišuje od Vašich ostatních dodavatelů? (Možno zaškrtnout více odpovědí.)

Konkurenční výhoda AG	Četnost		
	absolutní	relativní	validní
Dobrá spolupráce a vstřícnost prodejců	3	6%	6%
Servis 24 hodin denně	15	31%	31%
Přizpůsobení výroby produktu požadavkům zákazníka	27	55%	55%
Možnost komplexních dodávek	30	61%	61%
Široká nabídka sortimentu	37	76%	76%

5. 11. Rozdělte prosím 100 % Vašeho celkového nákupu armatur mezi následující dodavatele dle objemu armatur, které od nich odebíráte. (0 % - neodebíráme)

Podíl celkového nákupu	Hodnoty		
	MIN	MAX	Průměrná hodnota
Armatury Group a.s.	1	100	49,04%
Tyco	1	40	5,08%
KSB	1	25	2,24%
Deutsche AUDCO	5	20	1,43%
Gienger	50	50	1,02%
Bopp and Reuther	2	10	0,55%
PERSTA	1	15	0,47%
GESTRA	5	8	0,27%
RMA	0	0	0,00%

Příloha č. 6: Třídění 2. Stupně

6. 1. Zajímáte se v rámci své podnikatelské činnosti o nákup průmyslových armatur či potrubí a příslušenství?

	oblast průmyslu													
	celkem		energetika		chemie a petrochemie		hutnictví		Plynárenství		Ropný průmysl		Vodárenství	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
ano	49	100%	20	100,00%	10	100,00%	5	100,00%	6	100,00%	3	100,00%	5	100,00%
ne	0	0%	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

6. 2. Jste zákazníkem společnosti ARMATURY Group a.s.?

	oblast průmyslu													
	celkem		energetika		chemie a petrochemie		hutnictví		Plynárenství		Ropný průmysl		Vodárenství	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
ano	49	100,00%	20	100,00%	10	100,00%	5	100,00%	6	100,00%	3	100,00%	5	100,00%
ne	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

6. 4. Zaškrtněte hlavní produkty, které odebíráte od společnosti ARMATURY Group a.s. (možno zaškrtnout více odpovědí.)

	oblast průmyslu													
	celkem		energetika		chemie a petrochemie		hutnictví		Plynárenství		Ropný průmysl		Vodárenství	
PRODUKTY	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Hutní armatury	3	6%	1	5%	0	0%	2	40%	0	0%	0	0%	0	0%
Potrubí a příslušenst	2	4%	2	10%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní armatury	4	8%	3	15%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	0	0%
Speciální armatury	5	10%	5	25%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Šoupátka	11	22%	5	25%	2	20%	0	0%	0	0%	1	33%	3	60%
Klapky	18	37%	7	35%	6	60%	0	0%	0	0%	1	33%	4	80%
Ventily	20	41%	11	55%	2	20%	2	40%	2	33%	1	33%	2	40%
Kulové kohouty	22	45%	8	40%	4	40%	3	60%	4	67%	3	100%	0	0%

6. 5. Z následujícího seznamu prosím zaškrtněte, kdo jsou další dodavatelé Vámi vybraného sortimentu. (Možno zaškrtnout více odpovědí.)

	oblast průmyslu													
	celkem		energetika		chemie a petrochemie		hutnictví		Plynárenství		Ropný průmysl		Vodárenství	
Konkurenti	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
RMA	3	6%	0	0%	2	20%	0	0%	1	10%	0	0%	0	0%
Zwick	2	4%	1	5%	0	0%	0	0%	1	10%	0	0%	0	0%
GESTRA	4	8%	3	15%	0	0%	0	0%	1	10%	0	0%	0	0%
Deutsche AUDCO	7	14%	0	0%	1	10%	0	0%	4	40%	2	67%	0	0%
SCHUCK Group	7	14%	0	0%	2	20%	0	0%	3	30%	2	67%	0	0%
Bopp and Reuther	6	12%	4	20%	1	10%	0	0%	1	10%	0	0%	0	0%
PERSTA	8	16%	5	25%	2	20%	0	0%	0	0%	1	33%	0	0%
KSB	22	45%	9	45%	2	20%	3	30%	1	10%	2	67%	5	100%
Tyco	22	45%	13	65%	4	40%	4	40%	1	10%	0	0%	0	0%

6. 6. Uveďte Vaše důvody nákupu Vámi vybraného sortimentu u jiných dodavatelů. (Možno zaškrtnout více odpovědí.)

	oblast průmyslu								
	celkem		energetika		chemie a petrochemie	hutnictví	Plynárenství	Ropný průmysl	Vodárenství
Důvody	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	absolutní	absolutní	absolutní	absolutní
Lepší servisní služby	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0
Vhodnější konstrukce	1	2%	0	0%	1	0	0	0	0
zkušenosti s určitými typy	1	2%	1	5%	0	0	0	0	0
Výrobní a kapacitní důvody	1	2%	0	0%	0	1	0	0	0
V místě působnosti firmy mají sklad	1	2%	1	5%	0	0	0	0	0
Specializovaná zařízení	1	2%	1	5%	0	0	0	0	0
Lepší spolehlivost v dodávkách	2	4%	1	5%	0	0	0	1	0
Kratší termín dodávky	2	4%	1	5%	0	0	0	1	0
Odlišný sortimet	3	6%	2	10%	1	0	0	0	0
Stanoveno projektem	5	10%	1	5%	1	1	1	0	1
Lepší kvalita	17	35%	5	25%	6	0	4	2	0
Nižší cena	31	63%	14	70%	4	4	2	2	5

6. 7. Obodujte jednotlivé společnosti dle Vaší spokojenosti s jejich cenovou úrovní. (0 b - neznám, 1 b - nejméně spokojeni, 10 b - nejvíce spokojeni)

Konkurenti	oblast průmyslu						
	celkem	energetika	chemie a petrochemie	hutnictví	Plynárenství	Ropný průmysl	Vodárenství
	Prům. hodnota	Prům. hodnota	Prům. hodnota	Prům. hodnota	Prům. hodnota	Prům. hodnota	Prům. hodnota
Armatury Group a.s.	8,77	8,55	8,75	9,20	9,17	9,00	8,60
Bopp and Reuther	5,44	5,33	4,50		8,00		
Deutsche AUDCO	8,11		5,33		9,75	9,00	
KSB	5,55	5,00	4,67	5,00	8,00	7,00	7,00
PERSTA	4,64	5,29	3,00			5,00	
RMA	2,00	4,00	1,00				
Tyco	6,43	6,23	6,50	7,00	8,00		6,00

6. 8. Oznámujte následující faktory, které ovlivňují Vaše rozhodnutí při koupi daného produktu dle jejich důležitosti. (známkuje jako ve škole: 1 - nejdůležitější, 5 - nejméně důležité)

Kritéria	oblast průmyslu						
	celkem	energetika	chemie a petrochemie	hutnictví	Plynárenství	Ropný průmysl	Vodárenství
	Prům. hodnota	Prům. hodnota	Prům. hodnota	Prům. hodnota	Prům. hodnota	Prům. hodnota	Prům. hodnota
Cena	1,61	1,80	1,70	1,20	1,67	1,33	1,20
Kvalita	1,14	1,30	1,00	1,00	1,00	1,00	1,20
Plnění dodacích termínů	1,69	1,70	1,40	1,20	1,67	2,00	2,60
Dokumentace	2,57	2,30	2,40	3,40	2,33	2,67	3,40
Komplexní služby související s produktem	2,56	2,25	2,25	3,40	2,33	3,00	3,20

6. 9 Označte všechny následující dodavatele dle Vaší spokojenosti s jednotlivými faktory při nákupu Vámi vybraného produktu? (značte jako ve škole: 1 - nejspokojenější, 5 - nejméně spokojené, 0 - neznám)

	oblast průmyslu														
	energetika					Chemie a petrochemie					Hutnictví				
	AG	DA	KSB	PERSTA	TYCO	AG	DA	KSB	PERSTA	TYCO	AG	DA	KSB	PERSTA	TYCO
Cena	1,56	0,00	2,83	2,60	2,27	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,20	0,00	2,00	0,00	2,00
Kvalita	1,44	0,00	1,50	1,60	1,55	1,50	1,00	1,00	2,00	1,00	1,20	0,00	1,00	0,00	1,00
Plnění dodacích termínů	1,67	0,00	2,08	2,25	1,73	1,70	1,00	1,50	3,00	2,50	1,20	0,00	2,00	0,00	2,00
Dokumentace	1,24	0,00	1,67	2,00	1,40	1,50	1,00	1,50	3,00	1,50	1,20	0,00	1,00	0,00	1,00
Komplexní služby související s produktem	1,35	0,00	1,83	2,33	1,90	1,30	1,00	1,50	3,00	2,00	1,20	0,00	1,00	0,00	1,00

	oblast průmyslu														
	Plynárenství					Ropný průmysl					Vodárenství				
	AG	DA	KSB	PERSTA	TYCO	AG	DA	KSB	PERSTA	TYCO	AG	DA	KSB	PERSTA	TYCO
Cena	1,33	2,00	2,00	0,00	2,00	1,33	2,00	3,00	3,00	0,00	1,80	0,00	2,67	0,00	0,00
Kvalita	1,33	1,00	1,00	0,00	2,00	1,33	1,00	1,50	2,00	0,00	1,60	0,00	3,00	0,00	0,00
Plnění dodacích termínů	1,33	1,50	3,00	0,00	2,00	2,33	1,50	2,00	3,00	0,00	1,60	0,00	3,00	0,00	0,00
Dokumentace	1,33	1,50	2,00	0,00	2,00	1,67	1,50	2,50	3,00	0,00	1,40	0,00	3,00	0,00	0,00
Komplexní služby související s produktem	1,33	1,50	2,00	0,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	0,00	1,40	0,00	2,33	0,00	0,00

6. 10. Čím se ARMATURY Group a.s. odlišuje od Vašich ostatních dodavatelů? (Možno zaškrtnout více odpovědí.)

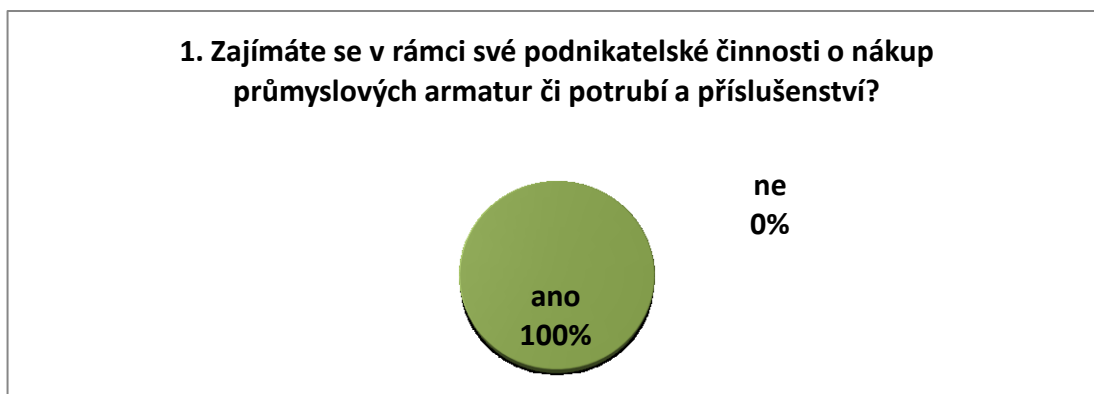
	oblast průmyslu													
	celkem		energetika		chemie a petrochemie		hutnictví		Plynárenství		Ropný průmysl		Vodárenství	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Konkurenční výhody														
široká nabídka sortimentu	3	6,12%	17	85%	3	30%	3	60%	6	100%	3	100%	5	100%
Možnost komplexních dodávek	30	61,22%	12	60%	3	30%	4	80%	6	100%	2	67%	3	60%
Přizpůsobení výroby produktu požadavkům zákazníka	27	55,10%	15	75%	3	30%	3	60%	2	33%	2	67%	2	40%
Servis 24 hodin denně	30	61,22%	8	40%	2	20%	2	40%	2	33%	0	0%	1	20%
Dobrá spolupráce a vstřícnost prodejců	37	75,51%	0	0%	1	10%	0	0%	1	17%	1	33%	0	0%

6. 11. Rozdělte prosím 100 % Vašeho celkového nákupu armatur mezi následující dodavatele dle objemu armatur, které od nich odebíráte. (0 % - neodebíráme)

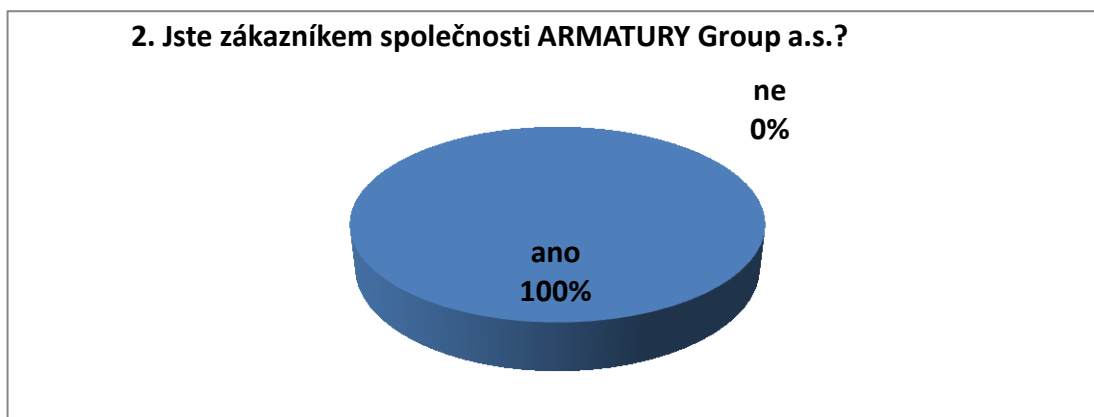
	oblast průmyslu						
	celkem	energetika	chemie a petrochemie	hutnictví	Plynárenství	Ropný průmysl	Vodárenství
Konkurenti	Průměr	Průměr	Průměr	Průměr	Průměr	Průměr	Průměr
Armatury Group a.s.	49,04	54,85	54,00	84,00	18,50	20,00	35,00
Bopp and Reuther	0,55	1,10	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Deutsche AUDCO	1,43	0,00	0,00	0,00	8,33	6,67	0,00
KSB	2,24	0,90	2,70	0,40	5,00	1,00	6,00
PERSTA	0,47	1,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RMA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tyco	5,08	8,65	4,80	1,60	1,67	3,33	0,00

Příloha č. 7: Grafy

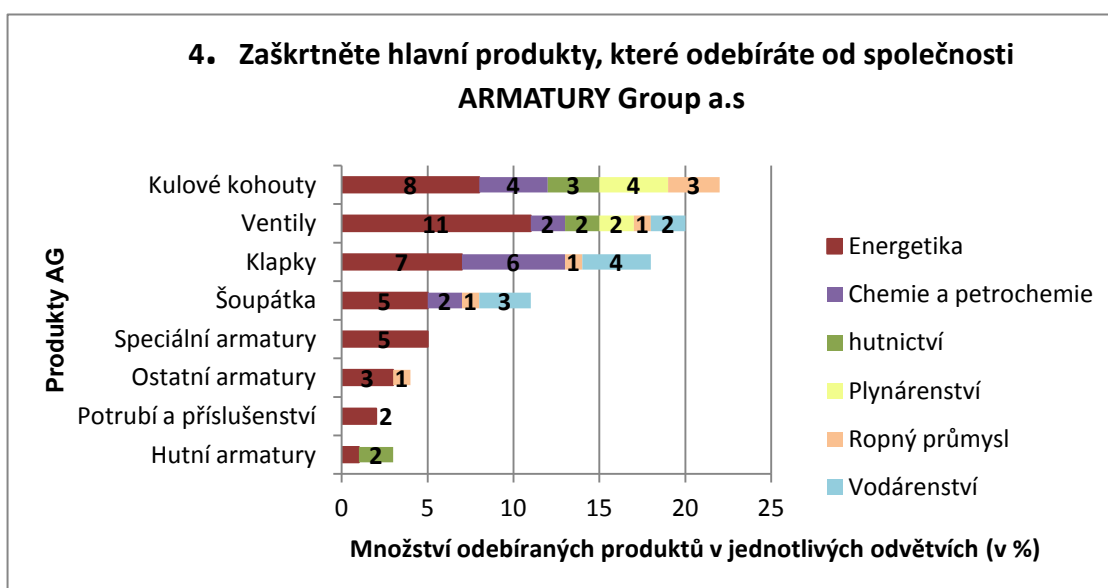
Příloha č. 7. 1: Zájem o nákup průmyslových armatur



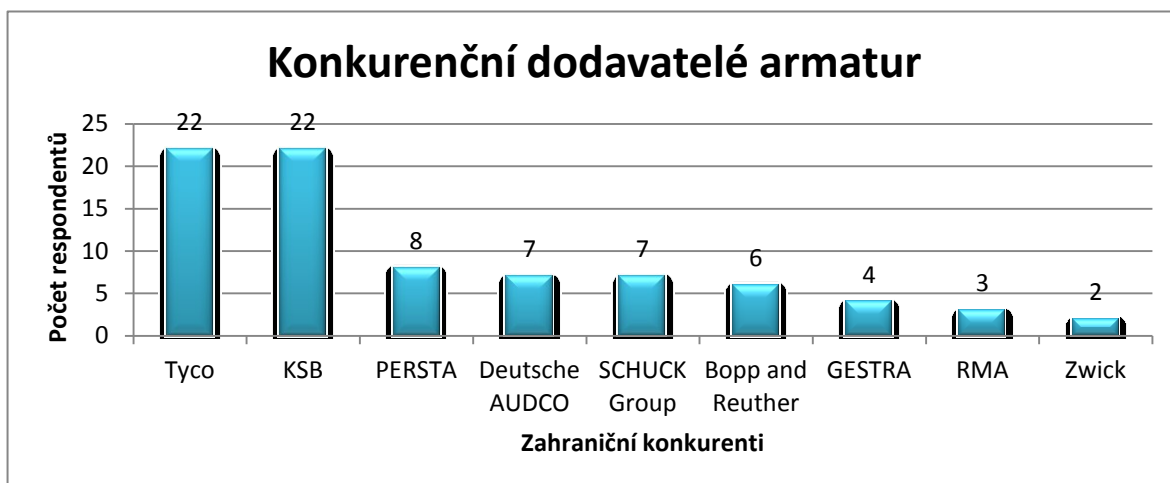
Příloha č. 7. 2: Zákazníci ARMATURY Group a.s.



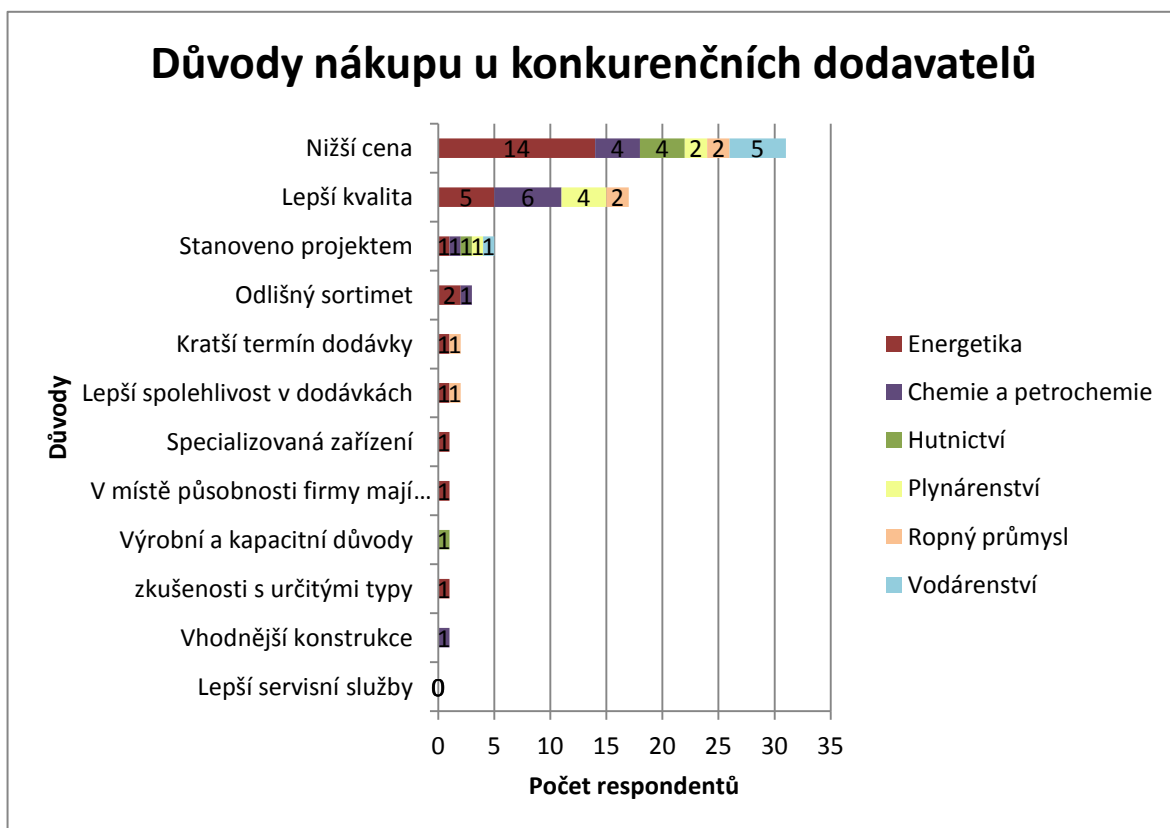
Příloha č. 7. 3: Odebírané zboží



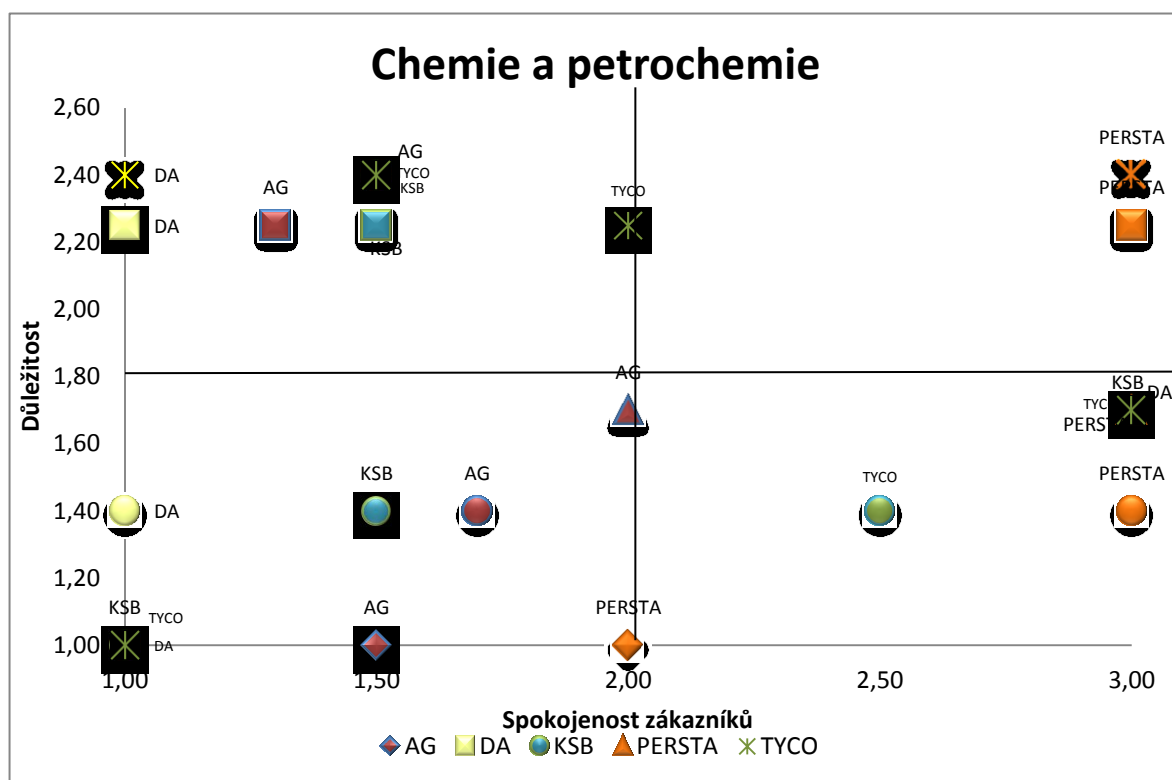
Příloha č. 7. 4: Zahraniční konkurenční dodavatelé armatur



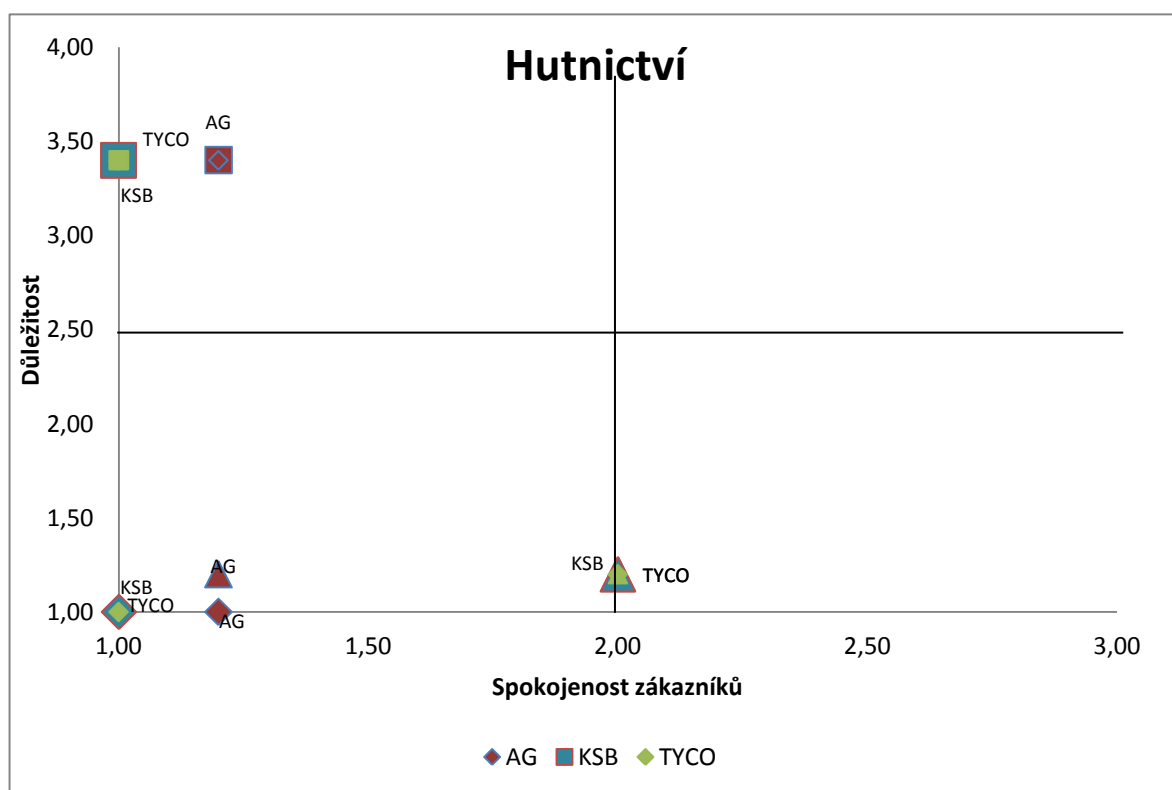
Příloha č. 7. 5: Hlavní důvody nákupu u jiných dodavatelů



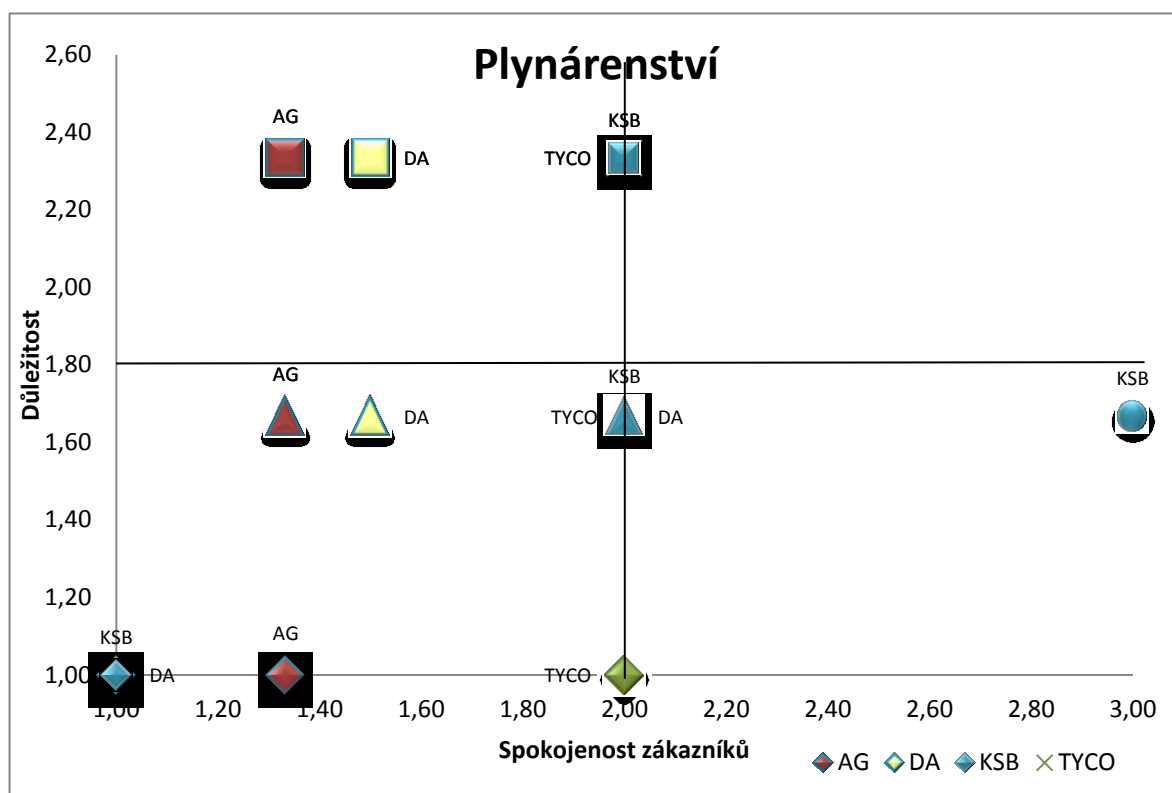
Příloha č. 7. 6: Poziční mapa – oblast chemie a petrochemie



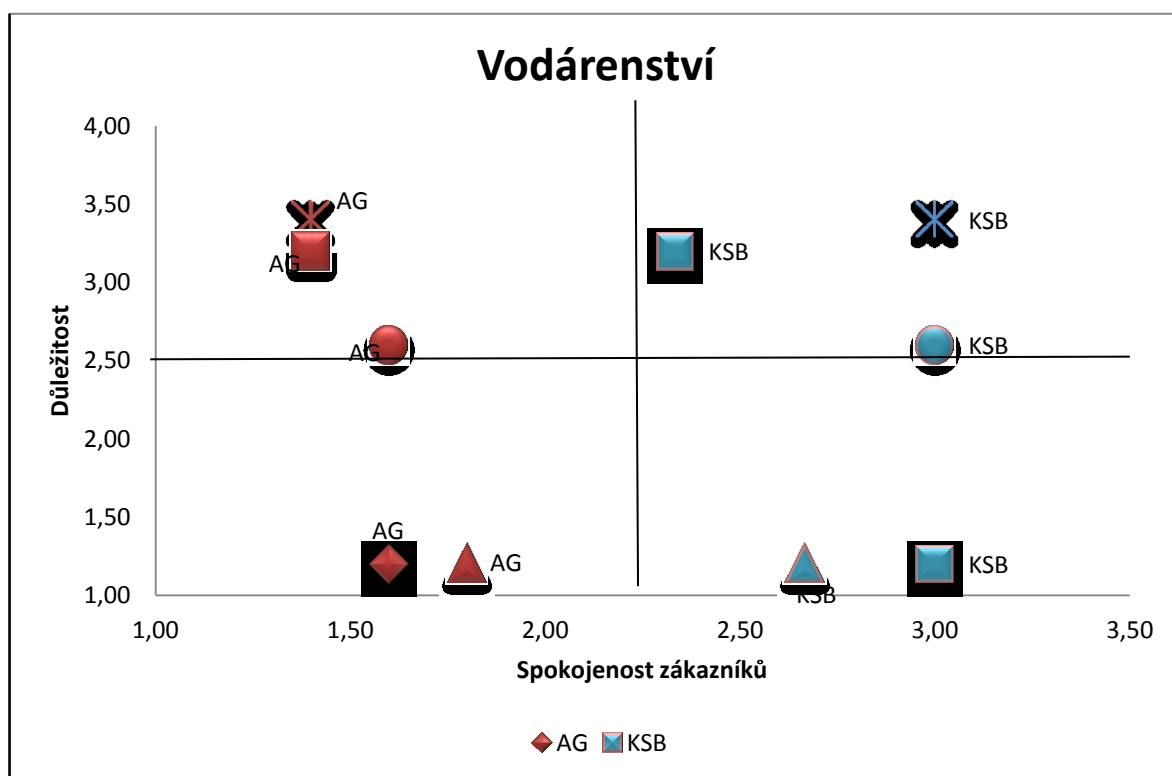
Příloha č. 7. 7: Poziční mapa – oblast hutnictví



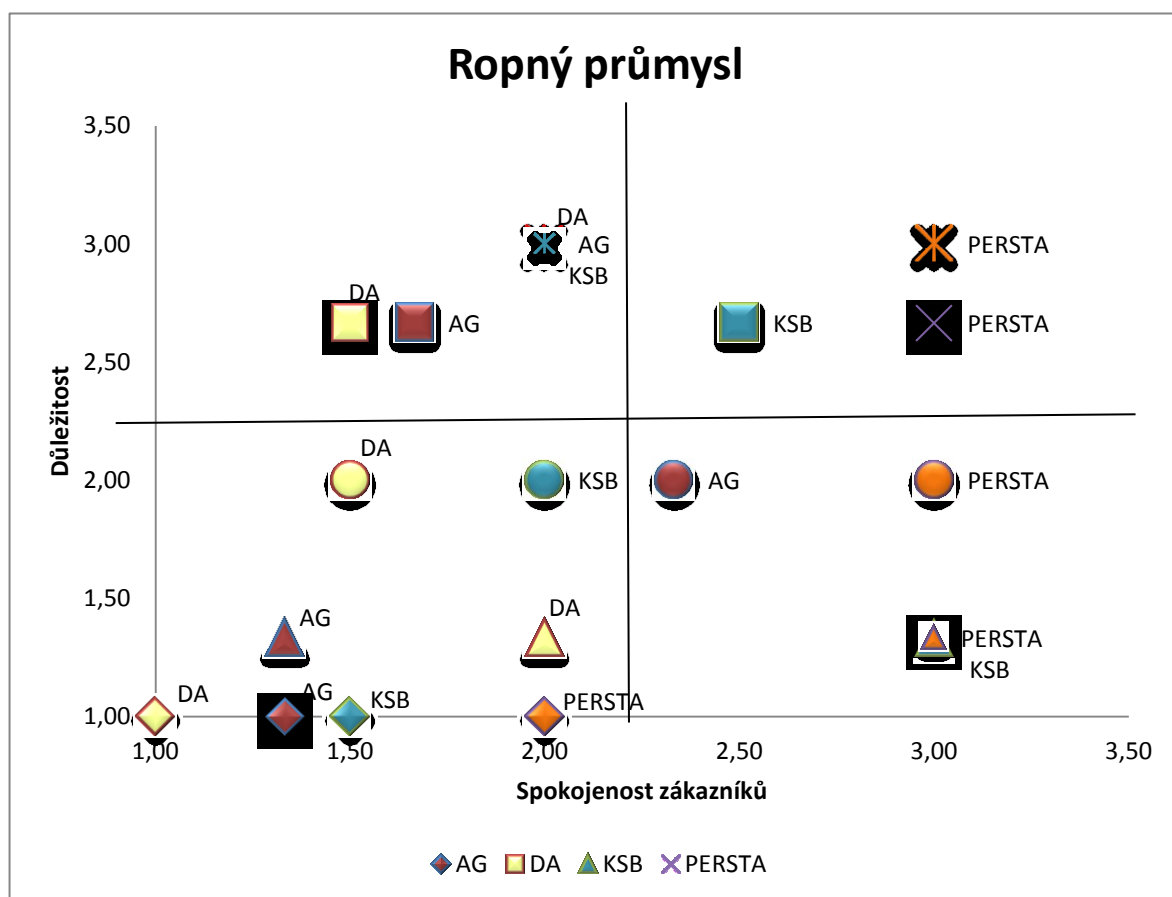
Příloha č. 7. 8: Poziční mapa – oblast plynárenství



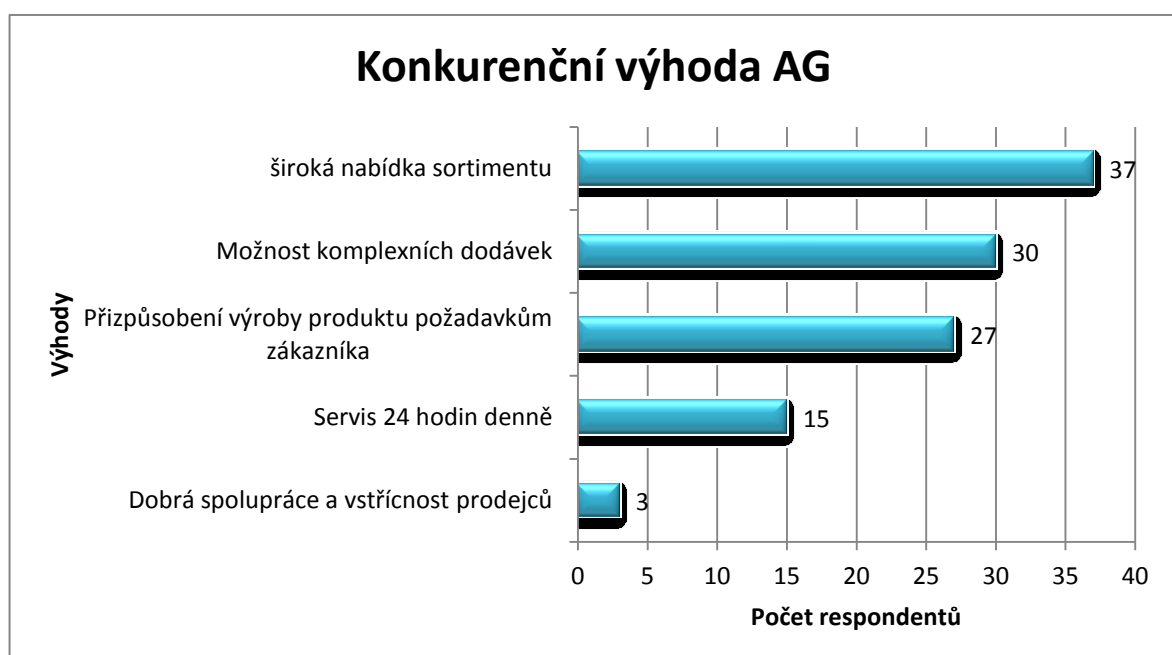
Příloha č. 7. 9: Poziční mapa – oblast vodárenství



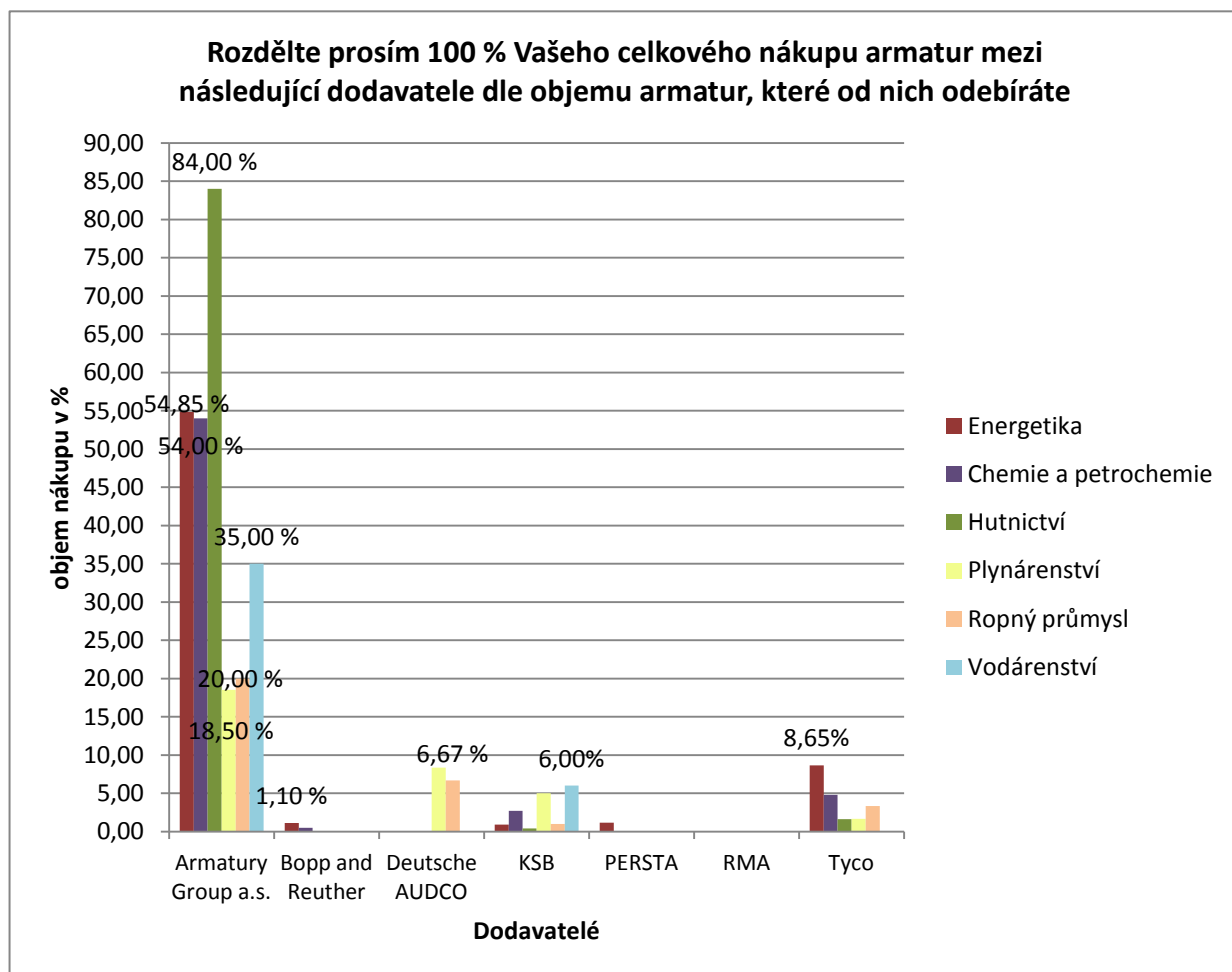
Příloha č. 7. 10: Poziční mapa – oblast ropného průmyslu



Příloha 7. 11: Největší konkurenční výhody společnosti



Příloha č. 7. 12: Objem nákupu u jednotlivých dodavatelů – dle oblasti působení.



Tabulka hodnocení konkurentů		
Kritéria/Název konkurenta:	OTO Valve, a.s.	
O společnosti	Právní forma:	Akciová společnost
	Sídlo společnosti:	Praha
	Velikost firmy:	126 zaměstnanců
	Obrat firmy:	264 619 000 Kč
	Cílový segment:	Klasická a jaderná energetika, chemie a petrochemie
	Export:	Jaderná energetika- převážně Rusko, Bulharsko, Slovensko, Ukrajina, ale také Čína, Litva, Maďarsko Klasická energetika – Čína, Egypt, Polsko, Rumunsko, Kuba, Maďarsko, Srbsko, Turecko, Finsko, Dánsko a další
	Certifikace:	Certifikace systému jakosti, EMS, Potřebné výrobní certifikáty
Nabídka:	Produkty:	vysokotlaké armatury pro klasickou a jadernou energetiku – ventily, šoupátka, zpětné a uzavírací klapky
	Servis:	<ul style="list-style-type: none"> - Dodávka náhradních dílů - Poradenství, zaškolování, servisní zásahy - Poskytování záruk na funkčnost
Cena vs. kvalita	Cenová nabídka:	Srovnatelná s ARMATURY Group a.s.
	Kvalita:	Srovnatelná s ARMATURY Group a.s.
	Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none"> - Dlouholetí výrobci – vlastní výroba, konstrukce - Potřebné certifikáty pro klasickou a jadernou energetiku - Vybudované jméno na trhu – tradice - Flexibilní – umí se cenově přizpůsobit
	Slabé stránky:	Obchodníci, kteří z OTO Valve, a.s. odešli a založili si vlastní společnost – PowerValve, a.s. – jsou velcí konkurenti, jelikož mají podobné zákazníky (převzaté kontakty)
	Hlavní konkurenční výhoda:	Zákazníci jsou zvyklí na jejich výrobky, mají zkušenosti a tradici ve výrobě.
	Cíle a strategie společnosti	Hlavním cílem je udržet a posílit pozici na trhu v ČR a SR. V JADERNÉ ENERGETICE – vývoj nové konstrukce nízkotlakých armatur
	Reference – ČR	ČEZ, a.s., ALSTOM Power,a.s., Siemens Turbomachinery s.r.o., Škoda Power, a.s., Škoda Praha, a.s., Modřanská potrubní, a.s., JE Dukovany, Temelín, KE – Tušimice, Dětmarovice, atd.,

Tabulka hodnocení konkurentů		
Kritéria/Název konkurenta:	ASMA, a.s.	
O společnosti	Právní forma:	Akciová společnost
	Sídlo společnosti:	Dolní Benešov
	Rok založení:	1992
	Velikost firmy:	Cca 70% zaměstnanců nad 40 let – 535 zaměstnanců (2010)
	Obrat firmy:	1 088 697 000 Kč (ztráta – 122 589 000 Kč)
	Cílový segment:	Ropný průmysl, plynárenství, jaderná a klasická energetika, chemický průmysl
	Export:	Největším odběratelem je Rusko a Jižní Korea. Dále pak Německo, Írán, Slovensko, Polsko, Indie a Rumunsko
	Produkty:	Rozhodující sortiment – kulové kohouty (70%), armatury pro JE (5%), ANSI armatury (16%) – nárůst prodeje, DIN armatury (2%)
Nabídka:	Servis:	Záruční a pozáruční servis, komplexní servisní služby po celou dobu životnosti armatur – revize, údržba, montáže, úpravy armatur, dodávky náhradních dílů, technická pomoc, školení k obsluze
	Cenová nabídka:	Srovnatelná cena s AG
Cena vs. kvalita	Kvalita:	Srovnatelná kvalita s AG
	Silné stránky:	Schopnost vyrábět armatury i těch největších rozměrů v náročných technických i materiálových provedeních Posílení servisní činnosti společnosti. Udržuje si širokou škálu stálých zákazníků Vysoký podíl exportu na celkových tržbách – ASMA, a.s. je celosvětový exportér průmyslových armatur Nový svařovací automat, který umožní vyrábět vyšší objemy kulových kohoutů Je děle na trhu než AG
	Slabé stránky:	Vnitřní problémy ve firmě – nutná restrukturalizace celé společnosti Klesající tržby, záporný hospodářský výsledek (dopad celosvětové hospodářské krize), finanční problémy – příčinou byla dlouholetá absence efektivního řízení společnosti ze strany vrcholového managementu Neúspěch na zámořských trzích Nemá oddělení nákupu Neplnění plánovaných tržeb – u armatur pro JE – důvodem je neodsouhlasení dokumentace zákazníkem.
	Hlavní konkurenční výhoda:	Schopnost vyrábět armatury i těch největších rozměrů v náročných technických i materiálových provedeních Dlouhodobá značka na trhu – mají jméno i v zahraničí – hlavně v Rusku Velké výrobní prostory – schopnost zvládat velké projekty
	Cíle a strategie společnosti	Cílem ASMA, a.s. je udržet a rozvíjet se, jako moderní a prosperující podnik. Zaměření se na vývoj a výrobu nového sortimentu v nejvyšší kvalitě a modifikace vlastností stávajících produktů. Zaměření se na dodávky armatur do plynárenství a ropného průmyslu. Zvýšená pozornost vývoji a inovacím armatur pro jadernou energetiku. ASMA usiluje o vstup na nová teritoria-zejména USA a Jižní Ameriku. Snaha o stabilizaci finanční a ekonomické situace k dosažení kladného VH . Obchodní úsek by měl přijímat zakázky s vyšší rentabilitou. Investice do strojů a zařízení nutných pro výrobu sortimentu. Snaha využít silného postavení mateřské společnosti na východních trzích a omezit zde přístup hlavním konkurentům.

Tabulka hodnocení konkurentů		
Kritéria/Název konkurenta:	HODARM, spol. s.r.o.	
O společnosti	Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
	Rok založení:	HODARM hodonín -1990, Bopp and Reuther 100% vlastníkem HODARM od 1999, od roku 2001 je majitelem VAG-Armaturen GmbH
	Sídlo společnosti:	Hodonín
	Velikost firmy:	Kolem 500 zaměstnanců
	Obrat firmy:	1,15 mld. Kč
	Cílový segment:	Vodárenství – primárně, energetický průmysl, plynárenství
	Export:	Evropa, Asie, Jižní Amerika a Afrika – 60 států světa
Nabídka:	Produkty:	<ul style="list-style-type: none"> - Šoupátka – měkkotěsnící, desková, vřetenová - Klapky – zpětné, uzavírací - Ventily- regulační, vzdušníky - Hydranty, navrtávací pásy, vodovodní přípojky
	Servis:	<ul style="list-style-type: none"> - Má servisní místa po celém světě - Údržba, opravy, náhradní díly - Garantují rychlost a dostupnost
Cena vs. kvalita	Cenová nabídka:	-
	Kvalita:	Vysoká kvalita – armatury plně v provozu desítky let
	Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none"> - Podnik má dlouholetou tradici. - Vysoká kvalita armatur – životnost výrobků. - Koncentrace na nejmodernější výrobní technologie. - Firma je schopna navrhnout a zpracovat zákazníkovi jakékoli řešení. - Vyrábí unikátní armatury pro jednorázové případy. - Jsou flexibilní a snaží se včasné plnit dodací termíny. - Je členem spousty spolků, které podporují její podnikatelskou činnost- Český plynárenský svaz, Strojírenský zkušební ústav, Českomoravské sdružení pro zemní plyn, GSK
	Slabé stránky:	Velice úzce zaměřené. Přestože jsou lídry ve výrobě armatur pro vodárenství, nezasahují příliš do jiných odvětví.
	Hlavní konkurenční výhoda:	Výrobky jsou vyráběny dle přání a potřeb zákazníka – na míru.
	Cíle a strategie společnosti	Stavba protihlukových stěn – investice Budoucnost vidí v alternativních zdrojích energie a potřebě pitné vody.
	Reference – ČR	BASF, Berliner Wasserbetriebe, e.on Kraftwerke, Górnośląskie Przedsiębiorstwo Wodociągów S.A., Karnataka Urban Water Supply & Drainage Board, Municipal corporation of Greater Mumba, Vattenfall, Zweckverband Bodensee-Wasserversorgung

Tabulka hodnocení konkurentů		
Kritéria/Název konkurenta:	SYSMO a.s.	
O společnosti	Právní forma:	Akciová společnost
	Rok založení:	1992
	Sídlo společnosti:	Hodonín
	Velikost firmy:	50 – 99 zaměstnanců
	Obrat firmy:	427 562 000
	Cílový segment:	Chemie a petrochemie, energetický průmysl, plynárenství
	Export:	Země Evropské unie, Anglie a USA
Nabídka:	Produkty:	Kulové kohouty, šoupátka, hutní materiál, ventily (zpětné, regulační, pojistné) klapky (zpětné, uzavírací), speciální armatury
	Servis:	Záruční i pozáruční servis přímo i v provozech, standardní a generální opravy armatur
Cena vs. Kvalita:	Cenová nabídka:	Dražší šoupátka než AG, ale lepší cenová nabídka pro kulové kohouty
	Kvalita:	Dají si větší práci s kvalitou
Hodnocení:	Silné stránky:	Velké zázemí i díky svému majiteli panu Komárkovi (2. největší průmyslník v ČR). Umí nabídnout široký sortiment. Finančně silná firma. Dobře propracovaný systém nákupu v zahraničí – levné nákupy v Asii. Lépe zmapovaný trh ve světě.
	Slabé stránky:	Velmi špatný vzhled webových stránek - nereprezentativní
	Hlavní konkurenční výhoda:	Člen finanční a investiční skupiny KKCG Industry – investuje do společností, které podnikají v oblasti hutního a strojírenského průmyslu. Schválený dodavatel pro ČEZ. Dávají menší marži než AG
	Cíle a strategie společnosti	Cílem společnosti je stát se komplexním dodavatelem s významným postavením na českém trhu. Jeho mottem je: „komplexní řešení potřeb úspěšných“ Výstavbou nového moderního skladového a servisního areálu ve Vracově očekávají, že se v následujících letech zvýší kvalita služeb zákazníkům, zlepší se pracovní podmínky zaměstnancům skladu a v neposlední řadě také zvýší bezpečnost práce i ohleduplnost společnosti k životnímu prostředí. Dále realizace projektu – vzdělávání zaměstnanců firmy.
	Reference – ČR	ALSTOM Power, Austrian Energy & Environment CZ, CB&U Lummus, ČEPRO, ČEZ, Chemoprojekt, Moravské naftové doly, Pražská plynárenská, SES Tlmače, SIEMENS, Slovnaft, Škoda Praha a UNIS

Tabulka hodnocení konkurentů		
Kritéria/Název konkurenta:	RKA, spol. s.r.o.	
O společnosti	Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
	Rok založení:	1992
	Sídlo společnosti:	Opava
	Velikost firmy:	200 zaměstnanců
	Obrat firmy:	417 564 500 (rostoucí tržby z prodeje), zisk = 45 000 000
	Cílový segment:	Klasická a jaderná energetika, petrochemie, plynárenství
	Export:	Především Rusko, východní země, USA, Německo, Slovensko, Slovinsko, Čína, VB, Švýcarsko, Ukrajina, Mexiko, a další
Nabídka:	Produkty:	Kulové kohouty, zpětné klapky, především ventily (zpětné, odlučovací, odkalovací, regulační uzavírací), šoupátka, armatury pro jadernou energetiku
	Servis:	Vývoj a úpravy průmyslových armatur podle požadavků zákazníka, dodávky náhradních dílů, poradenství, generální opravy armatur, spolehlivý servis
Cena vs. kvalita	Cenová nabídka:	Srovnatelná s AG – záleží na typu projektu
	Kvalita:	Srovnatelná s AG
	Silné stránky:	Zaměření na speciální obor – jadernou energetiku Dlouholetí výrobci (kdysi koncern SIGMA)- zkušenosti Vlastní veškeré certifikáty pro klasickou energetiku i pro jádro - primárního okruhu. Majitelé jsou rusové, tzn., že mají prošlapanou cestu na východ V energetických zařízeních jsou zvyklí na jejich výrobky Vlastní vývojové pracoviště
	Slabé stránky:	Velmi úzce zaměřené, odliv kvalifikovaných zaměstnanců, díky nepokojům, nepříjemné atmosféře a zvýšené fluktuaci pracovníků
	Hlavní konkurenční výhoda:	Majitel certifikátu pro primární okruh, je lídr ve svém úzkém výrobním programu Vlastníkem je skupina AEM, která je silným hráčem ruského energetického průmyslu.
	Cíle a strategie společnosti	Stát se globálně konkurenceschopnou společností v oblasti energetického strojírenství. Investují do nových technologií cca 8% z obrátu společnosti. Všechny výrobní aktivity soustřeďuje do výrobního závodu v ČR. Plánovaná spolupráce s francouzskou společností AREVA na dostavbu jaderné elektrárny Temelín – v případě, že Areva vyhraje tendr. Spolupráce se skupinou Rosatom
	Reference – ČR	ČEZ, a.s., ŠKODA JS, a.s., Dalkia, a.s., Plynostav holding, Transgas, LUKOIL, Chemoprojekt, a.s., Unipetrol, OMV, Shell, CHEPOS, a další

Tabulka hodnocení konkurentů		
Kritéria/Název konkurenta:	PLWH, a.s.	
O společnosti	Právní forma:	Akciová společnost
	Rok založení:	2000
	Sídlo společnosti:	Ostrava – dceřiná, Lucembursko - mateřská
	Velikost firmy:	45 zaměstnanců
	Obrat firmy:	100 – 300 mil. (zisk do 1,5 mil.)
	Cílový segment:	Hutní průmysl
	Export:	Zastupuje trh střední a výchovní Evropy: Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Česká republika, Maďarsko, Makedonie, Polsko, Rumunsko, Srbsko, Slovenská republika, Brazílie, Rusko
Nabídka:	Produkty:	Výroba: <ul style="list-style-type: none"> • Dmyšných souprav • Vysokopevných armatur • Skipových vrátek • Chladnic • Příslušenství litinových a měděných chladnic • Potrubí velkých rozměrů
	Servis:	Poradenství, průmyslové studie, dodávky konkrétních projektů a technologií
Cena vs. kvalita	Cenová nabídka:	-
	Kvalita:	Vysoká kvalita
	Silné stránky:	32 konstruktérů – jedna z největších konstrukčních kanceláří v regionu, specialisté - v hutních armaturách. Finančně silná firma, dostává dotace. Úzce spolupracuje se specializovanými strojírenskými závody, mezi které patří i AG, Vítkovice, a.s., Třinecká strojírna a.s. a další. Má tradici ve vedení inženýrství vysokých pecí
	Slabé stránky:	Úzké zaměření – pouze hutní průmysl (oproti ostatním výrobcům průmyslových armatur)
	Hlavní konkurenční výhoda:	Je dceřinou společností světového lídra, který sídlí v Lucembursku. Je podporovaná a dotovaná.
	Cíle a strategie společnosti	Investování do vědy a výzkumu 5% ročního obrátu. VŠB a střední průmyslovou školu vnímají jako zdroj nových potenciálních zaměstnanců. Jeden z hlavních cílů firmy je stát se vývojovým střediskem, projektovat, vyrábět a dodávat hutní armatury v celosvětovém měřítku. Dalším cílem je dodávat hotové technologie, uvádět je do provozu, zabezpečit náhradní díly a servis. Snaží se globálně propagovat dovednosti českých firem, vlastních špičkových odborníků, ale také dodavatelů (AG)
	Reference – ČR	Třinecké železářny, a.s., ArcelorMittal Ostrava a.s.

Tabulka hodnocení konkurentů		
Kritéria/Název konkurenta:	PowerValve, a.s.	
O společnosti	<i>Právní forma:</i>	Akciová společnost
	<i>Rok založení:</i>	2004
	<i>Sídlo společnosti:</i>	Praha
	<i>Velikost firmy:</i>	200 -249 zaměstnanců
	<i>Obrat firmy:</i>	-
	<i>Cílový segment:</i>	Klasická a jaderná energetika
	<i>Export:</i>	Slovensko, Rusko, Turecko, státy EU, Chile, Venezuela, Jižní Korea a další
Nabídka:	<i>Produkty:</i>	Ventily, šoupátka, zpětné klapky, uzavírací klapky, kulové kohouty pro klasickou a jadernou energetiku, filtry
	<i>Servis:</i>	Záruční a pozáruční servis
Cena vs. kvalita	<i>Cenová nabídka:</i>	Srovnatelná s AG
	<i>Kvalita:</i>	Srovnatelná a AG
	<i>Silné stránky:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Navzájem se doplňující skupina firem. - Vlastní technické a výrobní know-how. - Snaží se uspokojit individuální potřeby zákazníka, a to i výrobou zcela nové armatury. - Nabízí spolupráci při vývoji, instalaci a provozu - Umí upoutat pozornost – například výborné webové stránky, které budí dojem, že se jedná o velmi významného výrobce
	<i>Slabé stránky:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Působí na trhu nejkratší dobu. - Často zaměňována s OTO Valve, a.s. – od kterého se odtrhla.
	<i>Hlavní konkurenční výhoda:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Jako skupina působí důvěryhodně a přesvědčivě a především je silnějším konkurentem
	<i>Cíle a strategie společnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Snaha klást důraz na inovace a rozvoj know-how a budování dobrého jména značky. - Zkoumá potřeby zákazníka k zajištění jeho spokojenosti. - Cíl – stát se klíčovým hráčem v oboru speciálních armatur pro JE. - Šetrné chování k životnímu prostředí.
	<i>Reference – ČR</i>	SIGMA GROUP, ŠKODA POWER, ČEZ – JE TEMELIN A JE DUKOVANY, SIEMENS ČR, TEKO KOŠICE, U.S. STEEL KOŠICE, JE MOCHOVCE, JE BOHUNICE,

Tabulka hodnocení konkurentů		
Kritéria/Název konkurenta:	PRAGARM, spol. s.r.o.	
O společnosti	<i>Právní forma:</i>	Společnost s ručením omezeným
	<i>Rok založení:</i>	1994
	<i>Sídlo společnosti:</i>	Praha
	<i>Velikost firmy:</i>	26-50 zaměstnanců (bez Armaturky Květov)
	<i>Obrat firmy:</i>	255 000 000 (z toho export 170 000 000)
	<i>Cílový segment:</i>	Petrochemie, energetika, plynárenství, teplárenství
	<i>Export:</i>	Nejvýznamnější zahraniční odběratelé – země bývalého SSSR, Rusko a dalších cca 20 zemí světa
Nabídka:	<i>Produkty:</i>	Šoupátka, klapky, kulové kohouty, ventily, speciální armatury, pohony, hutní materiál
	<i>Servis:</i>	výroba náhradních dílů, servis, opravy a repase, konzultační a poradenská činnost, odborná školení a instruktáže, montáž a šéfmontáž, monitorování provozu
Cena vs. kvalita	<i>Cenová nabídka:</i>	Cenově výhodnější a flexibilnější než AG
	<i>Kvalita:</i>	Srovnatelná s AG
	<i>Silné stránky:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nakupuje po celém světě, a to převážně v Asii. - Zkušenosti z bývalého výzkumného ústavu armatur koncernu SIGMA. - Velice flexibilní. - Ucelené stanovené ceny u kulových kohoutů.
	<i>Slabé stránky:</i>	Menší firma – zvládne méně zakázek oproti jiným konkurenčním výrobcům
	<i>Hlavní konkurenční výhoda:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Levné vstupy. - Cenově se dokáže lépe přizpůsobit – malá firma
	<i>Cíle a strategie společnosti</i>	Hlavním strategickým cílem je zvýšení dodávek do oblasti energetiky a stát se jedním z klíčových dodavatelů.
	<i>Reference – ČR</i>	ČEPRO, a.s., ČEZ, a.s., Česká rafinérská, Eastman Sokolov, MERO ČR, Kralupy nad Vltavou, Chemopetrol Litvínov a další